René Garzozi Pincay, María Messina Scolaro, Cristian Moncada Marino, José Ochoa Luna, Griselda Ilabel Pérez, Ricardo Zambrano Segura
Planes de Negocios para Emprendedores
1a ed. - Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn), 2014. 64 pag.

Primera Edición: Marzo 2014
Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn)
http://www.proyectolatin.org/



Este texto forma parte de la Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto abiertos (LATIn), proyecto financiado por la Unión Europea en el marco de su Programa ALFA III EuropeAid.

El Proyecto LATIn está conformado por: Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador (ESPOL); Universidad Autónoma de Aguascalientes, Mexico (UAA), Universidad Católica de San Pablo, Perú (UCSP); Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil(UPM); Universidad de la República, Uruguay (UdelaR); Universidad Nacional de Rosario, Argentina(UR); Universidad Central de Venezuela, Venezuela (UCV), Universidad Austral de Chile, Chile (UACH), Universidad del Cauca, Colombia (UNICAUCA), Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica (KUL), Universidad de Alcaá, España (UAH), Université Paul Sabatier, Francia (UPS).

Índice general

Introducción al libro

Escribir un texto sobre cómo apoyar a las personas en el desarrollo de sus competencias emprendedoras y en la creación de nuevas empresas, fue la principal motivación para reunir a un grupo de profesores de distintas universidades latinoamericanas que trabajan la dinámica del desarrollo emprendedor o emprendedurismo a través del Proyecto Latin.

Hemos formado un grupo motivado por ser un aporte, no tan solo a la discusión académica sobre el emprendimiento, sino más bien a presentar herramientas y experiencias concretas de cómo detectar oportunidades de negocios y capturar la cuota de mercado necesaria para el inicio y la permanencia del emprendimiento.

Queremos que este libro contribuya a aumentar la generación de nuevas empresas; reducir el fracaso de las mismas en sus primeros años de vida; mejorar su inserción en los mercados a los que dirigen sus esfuerzos de venta, identificando de mejor manera las necesidades de los consumidores y desarrollando productos que sean innovadores y que se presenten como una solución a sus necesidades.

Par cumplir estos objetivos, hemos elegido las metodologías de los planes y modelos de negocios para estructurar este manual, así como también, presentaremos casos de estudio sobre la temática.

El libro se estructura en una serie de capítulos, que tratan sobre una Introducción al emprendedurismo; desarrollo local y emprendimiento; proceso de desarrollo emprendedor; ideas de negocios; modelos de negocios; plan de negocio; creación de empresas; redes de fomento productivo e incentivos al emprendimiento y estudio de casos.

Esperamos que todas las personas que accedan a este material, puedan utilizarlo como una herramienta de trabajo y de reflexión acerca de la práctica del emprendimiento y de creación de nuevas empresas y los invitamos también a ser parte de la co-construcción permanente de este libro, enviando sus comentarios y sugerencias a griseldailabel@uach.cl y messina@ccee.edu.uy

1 — Introducción al emprendedurismo

Importancia de los emprendedores para el desarrollo económico

En los últimos años distintos estudios han aportado abundantes evidencias sobre la contribución de los nuevos emprendimientos al crecimiento económico, a la generación de puestos de trabajo y a la innovación. Eso ha llevado al interés de políticos y académicos en el proceso de creación de nuevos emprendimientos ((Audrestch, Keilbach, & Lehmann, 2006), (Kantis H. , 2007), (Naudé, 2008)).

La iniciativa de investigación mundial, Global Entrepreneurship Monitor, GEM, analiza la propensión de la población de un país para participar en las actividades emprendedoras. Las instituciones patrocinadoras de este proyecto son: Babson College, Universiti Tun Abdul Razak de Malasya, y una red de universidades latinoamericanas, que utilizan la metodología para analizar la capacidad emprendedora de cada país.

Con 15 años desde su creación, este proyecto constituye uno de los más importantes esfuerzos académicos y el de mayor impacto en cuanto al estudio de la creación de nuevas empresas. Los resultados de esta iniciativa han influido en las políticas que fomentan el espíritu emprendedor y la generación de empleo e innovación, informan sobre las actividades que ayudan a los emprendedores potenciales a aumentar su probabilidad de éxito, y a mejorar las actitudes sobre la importancia de la actividad emprendedora en la economía.

En diciembre de 2012 la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó por unanimidad la resolución 67/202 “Emprendimiento para el desarrollo”. Ésta reconoce formalmente que el emprendimiento es una herramienta importante para la reducción de la pobreza, la creación del desarrollo sustentable y la revitalización del entorno. (Organización de Naciones Unidas (ONU), 2012).

Referencias bibliográficas:

Audrestch, D., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2006). Entrepreneurship and Economic Growth. *Oxford University Press*.

Kantis, H. (2007). *Propuesta de Programa de Emprendimiento Juvenil para Chile.* Consejo Nacional de Equidad y Trabajo de Chile.

Naudé, W. (2008). Entrepreneurship in Economic Development. *United Nations University*(20).

Organización de Naciones Unidas (ONU). (diciembre de 2012). “Emprendimiento para el desarrollo”. *“Emprendimiento para el desarrollo”*. Resolución 67/202.

www.gemconsortium.org

Rol de la universidad en el desarrollo emprendedor

La universidad a lo largo de los ocho siglos de su evolución ha sufrido muchos cambios y transformaciones adaptando su misión a las exigencias de la sociedad.

Originalmente la universidad fue concebida como una institución de conservación, preser-

vación y transmisión cultural y del conocimiento, tarea que mantuvo por más de seis siglos. Etzkowitz identifica dos “revoluciones académicas” (Etzkowitz, 2002).

La primera revolución académica (a fines del siglo XIX) fue la transformación de la universidad desde una institución de preservación cultural hacia una institución creadora de conocimiento, mediante la investigación. Posterior a esa primera revolución, y a partir de la década de los ochenta, surgió una segunda revolución académica que incorporó como propósito de la universidad promover la transferencia de los resultados de la investigación a productos y nuevas empresas.

De esa forma la universidad que tradicionalmente tuvo la importante tarea de formar futuros profesionales en diversos campos, se vio enfrentada en los últimos años a las demandas derivadas de un mayor compromiso y participación en la solución de problemas.

Cada vez es de mayor importancia el rol que debe cumplir la educación universitaria en el proceso de desarrollo emprendedor.

La Declaración Mundial sobre Educación Superior de 1998, recogiendo el debate que se venía dando, establece en el artículo 7, inciso d), que:

Aprender a emprender y fomentar el espíritu de iniciativa deben convertirse en importantes preocupaciones de la educación superior, a fin de facilitar las posibilidades de empleo de los diplomados, que cada vez estarán más llamados a crear puestos de trabajo y no a limitarse a buscarlos [1] .

Desde entonces, las Universidades han realizado diversas innovaciones curriculares para incorporar el desarrollo del espíritu emprendedor en todas sus carreras, no solamente aquellas vinculadas al área de los negocios. También se han implementado programas complementarios de vinculación con la sociedad y el mundo del trabajo y la producción, incorporación de los jóvenes en asesoría a microempresas, interrelación entre los distintos niveles de la educación superior, variedad de programas y de calificaciones de competencias, entre los más relevantes.

Referencias bibliográficas:

Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science.* London: Routledge.
UNESCO. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior. En el Siglo XXI: Visión y Acción.* Paris.

1.1 Concepto de entrepreneur y entrepreneurship

Concepto de emprendedor

Los términos entrepreneur y entrepreneurship al igual que como ocurre con otros términos en el ámbito científico, los hemos asimilado sin encontrar el referente adecuado en el idioma español.

En la lengua inglesa entrepreneur tiene diferentes acepciones según el contexto, utilizándose tanto para emprendedor como para empresario.

En la lengua española el término entrepreneur se ha traducido al castellano como emprendedor. Los términos emprendedor y empresario derivan de prenderé que significa acometer, intentar, meterse en.

[1] Recuperado: 2 de agosto de 2013.
En línea: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Según la Real Academia Española (Real Academia Española, 2001, pág. 889) el término emprendedor es un adjetivo que se aplica a aquella persona o entidad “que emprende (comete) con resolución acciones dificultosas o azarosas”. Mientras que empresario se define como: “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa” (Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 2001, pág. 890).

Richard Cantillon utilizó por primera vez el término **entrepreneur** en su trabajo *Essai sur la nature du commerce en général*. Al referirse al “entrepreneur” Cantillon hacía referencia básicamente a un empresario que tiene entre sus funciones la de “crear y poner en marcha la actividad empresarial” (Cantillón, 1755).

Desde Cantillón y hasta mediados del siglo XX los estudios sobre el emprendedor se han centrado en la función empresaria. Para los autores de ese período el entrepreneur o emprendedor es el empresario el que tiene además de otras funciones la de asumir riesgos como el de crear una empresa y las de innovar, es decir de emprender (Herbert & Link, 1989).

A partir de la década de los cincuenta las ciencias empresariales desde un enfoque multidisciplinar comienzan a abordar el estudio del emprendedor exclusivamente desde su vertiente emprendedora, haciendo hincapié en el sujeto (Veciana, 1999). A partir de ahí se identifica al entrepreneur como el emprendedor.

El economista (Schumpeter, 1934) en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico* considera que el entrepreneur o emprendedor es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción, por lo cual no incluye sólo a aquellos hombres de negocios *independientes*, sino a todos los que realizan esa función en un emprendimiento propio o como dependientes o empleados de una empresa. Podríamos decir que a partir del pensamiento de Schumpeter el concepto de emprendedor toma mayor auge y aplicación.

(Leibenstein, 1968), considera dos tipos de emprendedor: el primero: es el gestor que asigna inputs al proceso de producción de forma tradicional y el segundo el emprendedor shumpeteriano, considerado como aquel que observa una carencia en el mercado que lo lleva a producir un nuevo producto o proceso.

(Drucker, 1985), enfoca el concepto de emprendedor basándose en la práctica de la innovación. Según él la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

En la Figura 3.1 se representa la evolución que ha tenido el estudio del emprendedor.

Figura 1.1: Evolución del estudio del emprendedor

Fuente: Elaboración propia

Concepto de entrepreneurship

Pasando al concepto de entrepreneurship, es importante hacer referencia a la definición propuesta por Schumpeter (1934) en su libro “Teoría del desenvolvimiento económico”, en el

que define el enterpreneurship como el proceso de desarrollar nuevas combinaciones de medios de producción en un período temporal acotado.

Si bien muchos académicos han seguido la línea de Schumpeter, especialmente cuando se estudia la creación de empresas innovadoras, otros han definido un concepto más amplio de entrepreneurship.

Leibenstein (1968), plantea el entrepreneurship en relación a lo que el emprendedor hace: a) conectar diferentes mercados para explotar el potencial arbitraje, b) suplir las deficiencias del mercado producidas por la discontinuidad en la productividad, c) completar inputs en el proceso de producción; y d) crear y hacer crecer empresas trasformadoras de inputs.

Es en esta misma línea (Gartner, 1988), considera que el entrepreneurship es la creación de organizaciones o, en otras palabras, es la "organización de nuevas organizaciones" (p. 697). Estas nuevas organizaciones pueden ser empresas nuevas o nuevos negocios para una compañía que tenga otros negocios establecidos.

(Reynolds, Camp, Bygrave, Autio, & Hay, 1999, pág. 4), en el marco del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, define el entrepreneurship como: "cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento".

Las nuevas empresas o proyectos pueden tener un carácter innovador, tal como lo plantea Schumpeter, o pueden estar orientados a llenar vacíos existentes en el mercado.

En la Figura 3.2 se muestra la evolución del concepto de entrepreneurship según los autores mencionados.

Figura 1.2: Evolución histórica del entrepreneurship

Fuente: Elaboración propia

El estudio del entrepreneurship, término que no tiene un equivalente en el idioma español, pero que optamos por utilizar emprendedurismo en algunos países, puede ser estudiado o trabajado desde diferentes ámbitos. En la Figura 1.3 se presentan tres ámbitos de trabajo del emprendedurismo.

Corrientes de investigación en emprendedurismo

De acuerdo a lo presentado anteriormente el estudio del emprendedor y el emprendedurismo se ha realizado desde diferentes ámbitos o enfoques, que han ido cambiando a lo largo de los años. En base a lo planteado y a clasificaciones realizadas por algunos autores, se muestran los siguientes enfoques (Veciana, 1999; (Kantis, Angelelli, & Gatto, 2001)):

1. Económico: considera que la creación de emprendimientos depende de las condiciones de la economía.
2. Orientado a la persona: consideran que la motivación para emprender depende de las características personales o psicológicas
3. Estudian el contexto. consideran que la motivación para emprender depende de las condi-

Figura 1.3: Ámbitos de trabajo del emprendedurismo

Fuente: Elaboración propia

ciones del contexto.

4. Estudian el proceso emprendedor: definen diferentes etapas por las cuales transita el emprendedor.
5. Estudian el comportamiento del emprendedor: no estudian los rasgos de la persona (el cómo es) sino que estudian sus comportamientos (cómo lo hace), es decir sus actitudes, capacidades o habilidades y su experiencia. Consideran que el éxito de un emprendimiento depende de la capacidad de gerenciarlo.

En la Figura 1.4 se muestran los enfoques de investigación del emprendedurismo

Figura 1.4: Enfoques de investigación del emprendedurismo

Fuente: Elaboración propia

Dentro de esas corrientes este libro se basa fundamentalmente en las que estudian el proceso, el contexto (oportunidades de negocios) y el comportamiento (hábitos emprendedores).

Actividad 1:
Realice una investigación y haga un resumen sobre los conceptos de “entrepreneur” y “entrepreneurship”.
Nos interesa que plantee un resumen de los que entiende por cada uno de los conceptos, a partir de lo que haya investigado, y que especifique cuáles fueron las
fuentes que consultó (en caso de que sean páginas web, le pedimos que especifique link exacto de las mismas).

Referencias bibliográficas:

Cantillón, R. (1755). *[Essai sur la natur du commerc*e en general. . Paris: Institu Natio
Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Har*per & Row Publishiers.*
Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? is de wrong question. American Jou*rnal of Small Business(12).*
Herbert, R., & Link, A. (1989). In Search of th*e Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics, 1.*
Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2001). Nuevos Emp*rendimientos y Emprendedores*: de
Leibenstein, H. (1968). Entrepre*neuship and Development. American* Economic REview,
Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española. *Madrid: Espasa.*
Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report. Kauffman Center *formEntrepreneurial Lea*d
Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, *Capital, Credit, Interes and the Business Cycle. Oxford University Press .*
Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8(3).

1.2 Competencias para emprender

Diferencias entre el emprendedor y el administrador

Las habilidades de gestión y las competencias que son necesarias para gestionar adecuadamente un negocio no necesariamente las tiene el emprendedor cuando se lanza a crear su propia empresa. Es por eso importante conocer algunas diferencias entre el administrador y el emprendedor.

En la Tabla 1.1 se encuentran representadas algunas diferencias entre el emprendedor y el administrador.

Cuadro 1.1: Diferencias entre el emprendedor y el administrador.

DIMENSIÓN	EMPRENDEDOR	ADMINISTRADOR
Orientación estratégica	Dirigido hacia las oportunidades	Dirigido hacia los recursos
Compromiso hacia las oportunidades	Revolucionaria, de corta duración	Evolutiva, de larga duración
Compromiso hacia los recursos	Múltiples etapas con compromiso mínimo en cada una	Etapa única con completo compromiso sobre la decisión
Control de los recursos	Uso puntual o alquiler de los recursos necesarios	Propiedad o contratación de los recursos necesarios
Estructura directiva	Plana con múltiples redes informales	Jerarquía formal
Filosofía de la recompensa	Dirigida al valor, basada en el desempeño, orientada al equipo.	Dirigida a la seguridad, basada en los recursos, orientado a la promoción.

Fuente:(Gonzalez, 2004, pág. 66).

En la Tabla 1.2 se muestran diferencias entre el emprendedor, el directivo y el técnico.

Cuadro 1.2: Diferencias entre el emprendedor, el directivo y el técnico.

EMPRENDEDOR	DIRECTIVO	TÉCNICO
Soñador, visionario, propenso a la abstracción	Planificador y pragmático	Concreto y hacedor
Ve las oportunidades y las crea	Ve los problemas	Ve los procedimientos
Catalizados del cambio	Precisa de orden y jerarquía	Necesita controlar el flujo de trabajo
Vive en el futuro	Vive en el pasado	Vive en el presente

Fuente:(Gerber, 1997).

Motivaciones para emprender

En la conformación de la actitud emprendedora intervienen factores de carácter subjetivo (**componentes personales**) y **factores de tipo sociodemográfico.**

Los **componentes personales** son tres, que deben estar presentes en forma simultánea: cognitivo, emocional y de comportamiento (Grant, 1996).

- Componente cognitivo: existencia previa de una idea en función de la cual se crearía la empresa.
- Componente emocional: el individuo debe querer crear la empresa, debe apasionarse con la idea (McClelland, 1961).
- Componente de comportamiento: cuando el individuo actúa creando la empresa.

El psicólogo David McClelland de la Universidad de Harvard, en una muestra de ejecutivos, profesionales y empresarios exitosos de diferentes países realizó un estudio para identificar patrones comunes de conductas a las que finalmente denominó Características Emprendedoras Personales (CEP). Las 30 características identificadas son agrupadas en 10 hábitos empresariales orientados al logro, la capacidad de planificación y manejo del poder. (Kolshorn y Tomecko 1995)

El autor afirma que las competencias dependen del conocimiento y de la experiencia adquiridos a través de muchas situaciones distintas y define al empresario como "la persona que organiza y mantiene una empresa de negocios asumiendo riesgos por los beneficios".

Entre los **factores sociodemográficos**, aquellos ajenos al propio sujeto, sobre los que éste no puede decidir, estarían el sexo, la edad y con carácter general su contexto (cultura, valores, normas formales e informales, instituciones, etc.).

Los componentes personales y los factores sociodemográficos conformarían (o no) en el sujeto una actitud emprendedora (predisposición a emprender).

Actividad 2:

¿Qué diferencias hay entre el emprendedor y el empresario?

¿Qué capacidades diferentes deben tener?

Referencias bibliográficas

CEFE Internacional, (1998). Manual del Facilitador. Training of trainers. Plataforma Aurea. Valparaíso - Chile, 2014.
Gerber, M. (1997). El Mito del Emprendedor: pro qué no funcional las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen. *Paidos Empresa*(45).
Gonzalez, F. (2004). *Incidencia del Marco Institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucia.* Sevilla: Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
Grant, R. (1996). Toward Knowledge based Theory of the Firm. *Strategic Management Jornal, 17 especial invierno*.
McClelland, D. (1961). *The achievement society.* New York: Von Nostrand.

1.3 Tipología de emprendimientos

Existen diferentes tipos de emprendimientos que se pueden agrupar en diferentes clasificaciones:

- Clasificación de acuerdo a su actividad:
  - Emprendimientos de base abierta.
  - Emprendimientos de base cultural y creativa.
  - Emprendimientos de base tecnológica.
  - Emprendimientos dinámicos.
  - Start-ups.
- Clasificación de acuerdo al objetivo:
  - Emprendimientos de base social.
  - Emprendimientos inclusivos.
- Clasificación según el origen del emprendimiento:
  - Spin-offs.

A continuación se incluye una breve descripción de cada tipo de emprendimiento:
Emprendimientos de base abierta: son emprendimientos de cualquier tipo y sector de la economía: agropecuario, industrial, comercial o de servicios, que por sus características no pueden incluirse en otras tipologías.

Base cultural y creativa: dentro de esta categoría se fusiona creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos de carácter cultural [2]. Contiene actividades como: la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la artesanía y el diseño. Pueden incluirse también: la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural. Incluyen productos tangibles (libros, cuadros, discos) y servicios artísticos, intelectuales o intangibles que tengan contenido creativo (un baile, una conferencia, una interpretación musical).

Emprendimientos de base tecnológica (EBT): son negocios generadores de valor, mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos. Los EBT, generalmente operan en los sectores de alta tecnología, como: biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones, química y nanotecnología, entre otros.

Emprendimientos dinámicos: son emprendimientos nuevos con alto potencial de crecimiento, que logran diferenciarse a través de un producto o servicio innovador, lo cual les permite en

[2] De acuerdo a descripción aceptada internacionalmente por los países miembros de la Unesco

pocos años dejar de ser microempresas. En algunos contextos se incluye que tengan un horizonte exportador y que genere un gran número de empleos[3]. (Kantis, Menéndez, & Federico, 2012).

Start-ups: emprendimiento de nueva creación generalmente asociado a emprendimientos de alto crecimiento y orientación tecnológica.

Emprendimientos de base social: son iniciativas emprendedoras que aplican estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo, para alcanzar un objetivo social. (Vernis & Iglesias, 2010, pág. 1)

Emprendimientos inclusivos: incluyen a la población con algún grado de vulnerabilidad, o en la base de la pirámide, buscando ampliar el perfil de las personas o cambiar el statu quo para incorporarse a la sociedad, abriendo posibilidades a los grupos que sufren mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo. ((Márquez & Berger, 2009).

Spin-offs: constituyen uno de los tipos de empresas de base tecnológica cuya característica básica es que son empresas generadas a partir de resultados de investigación. Si se originan en una universidad son spin-off académicas y si se originan en un centro de investigación de una empresa son spin-off corporativas.

Referencias bibliográficas

Holguin, A., Arboleda, E., Torres, G., & Gómez, M. (2010). *Tipologías de emprendimientos universitarios.* Programa de emprendimeinto e innovación UPB.
Kantis, H., Menéndez, C., & Federico, J. (2012). *POLÍTICAS DE FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN AMERICA LATINA: TENDENCIAS Y DESAFIOS.* CAF.
Márquez, P., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Bussines Review*.
Vernis, A., & Iglesias, M. (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales.* Barcelona: ESADE.

[3]El Programa Emprender es ejecutado por LATU (Laboratorio Tecnológico del Uruguay), CND (Corporación Nacional para el Desarrollo) y PCP (Prospéritas Capital Partnershttp. tiene como finalidad principal promover una cultura emprendedora en sectores dinámicos de la economía uruguaya://www.emprender.com.uy/

2 — Proceso de desarrollo emprendedor

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades, secuenciales o interrelacionadas, que transforman insumos en salidas o resultados valiosos para algún cliente.

Al proceso que se realiza para la creación de una empresa lo podemos denominar proceso emprendedor. Para conocer dicho proceso debemos identificar las actividades o etapas que lo conforman, la relación entre ellas, los insumos y resultados del proceso (empresa funcionando exitosamente).

El interés por conocer dicho proceso ha llevado a varios autores a definir modelos de proceso emprendedor ((Shapero, 1984), (McClelland, 1961); (Shapero-Varela, 2001); (Timmons, 1999); (Gibb, 1988); (Martin, 1989); (Greenburger y Sexton, 1988); (Huuskonen, 1993); (Ayerbe & Larrea, 1995); (Reynolds, 1997), (Gibb & Ritchie, 1982); (Kantis, Ishida, & Komori, 2002); (Varela & Bedoya, 2006), entre otros).

Esos modelos de proceso emprendedor pueden agruparse en dos grupos:

1. Modelos de Proceso Emprendedor que hacen énfasis en la etapa previa a la generación de la idea de negocio, es decir en los factores o condiciones que generan lo que algunos autores (Huuskonen, 1993 y Ayerbe & Larrea, 1995) han denominado la formación de la vocación emprendedora. Estos modelos han permitido que las instituciones de fomento y de educación superior, presenten iniciativas para el Apoyo al Entorno Emprendedor, como seminarios de innovación, talleres de creatividad, meet up con emprendedores, proyectos de desarrollo de la capacidad emprendedora en distintos niveles de la educación (escolar, secundaria, técnica y superior) entre otras actividades que permitan a los jóvenes principalmente, "despertar"su vocación emprendedora.
2. Modelos de Proceso Emprendedor que hacen hincapié en las etapas que inician con la idea de negocio y terminan con la creación o primeros años de vida de la empresa. Estos modelos presentan la base para la formación de estudiantes en ciencias empresariales y/o cursos complementarios de emprendimiento y planes de negocios, además de la formación permanente de personas que ya han iniciado sus emprendimientos.

1. Modelos de Proceso Emprendedor con énfasis en la formación de la vocación emprendedora.

Entre los modelos existentes, señalaremos algunos:

- Modelo de Shapero (1984).
- Modelo de factores de Martin (1989).
- Greenburger y Sexton (1988).
- Huuskonen (1993).

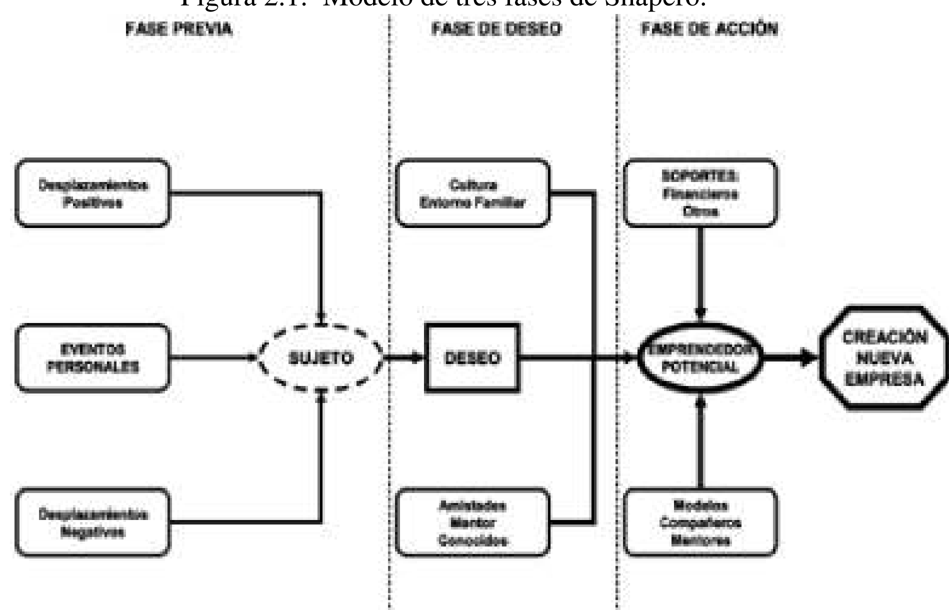
Modelo de Shapero (1984)

Shapero en el proceso emprendedor distingue tres fases:

1. la primera la denomina **fase previa** es durante la cual ocurren una serie de eventos personales, eventos negativos y positivos que inciden en el sujeto creándole el deseo a ser emprendedor,
2. la segunda es la **fase de deseo**: en esta fase se presentan una serie de factores y circunstancias que pueden hacer que el sujeto se transforme en un emprendedor potencial,
3. la tercera el autor la denomina **fase de acción** es la etapa en la cual el sujeto actúa para crear la empresa, lo que sucederá si consigue los recursos necesario.

En la Figura 2.1 se representan las tres fases de Shapero.

Figura 2.1: Modelo de tres fases de Shapero.



Fuente: Gonzalez, 2004.

Modelo de Martin (1989)

El modelo propuesto por Martin en 1989, considera que existen una serie de factores que se van presentando en la situación personal del individuo que hacen cada vez más probable que cree su empresa.

Para Martin lo que él denomina disposición a actuar depende de tres circunstancias:

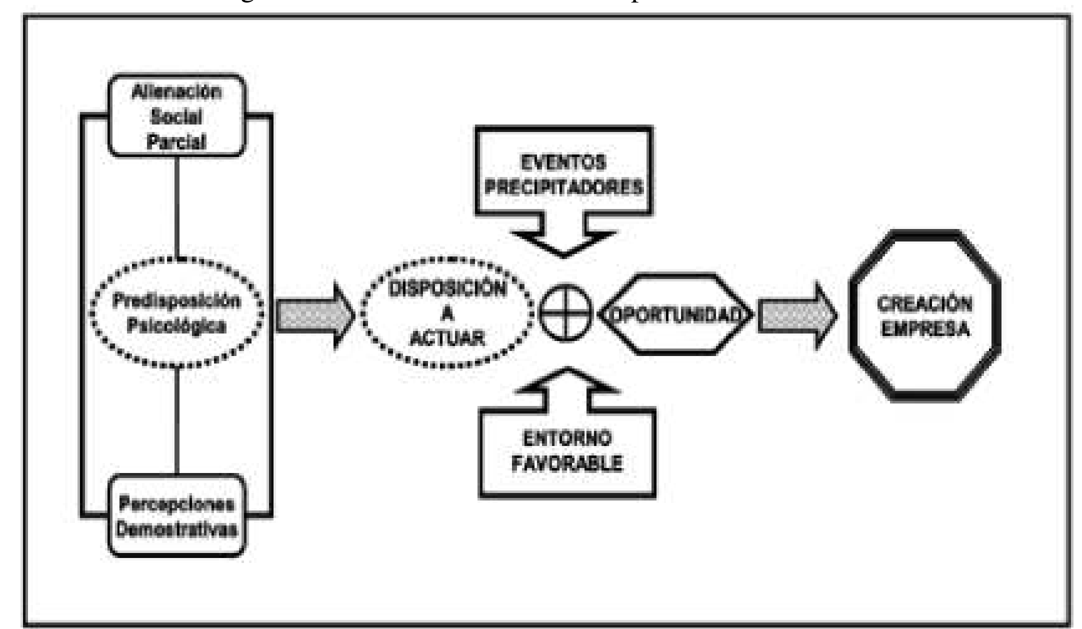
1. predisposición psicológica a la acción emprendedora: es que el individuo tenga factores como alta necesidad de logro, compromiso, responsabilidad, etc.
2. Alineación social parcial: es decir que el individuo pertenezca a una minoría étnica, sea emigrante, etc.
3. Percepciones demostrativas: se refiere a elementos del contexto del emprendedor que sean favorecedoras a la creación de empresas como por ejemplo incubadoras, empresarios exitosos conocidos y ejemplos próximos de emprendedores.

Si a la disposición a actual se le añade que el individuo detecta una oportunidad y que se encuentre en un entorno favorable (por ejemplo: servicios educativos, infraestructura, servicios financieros, recursos técnicos y laborales, buen clima emprendedor) y se producen eventos

precipitadores (desempleo, cambio de estado civil, culminación de estudios, etc), entonces hay una elevada posibilidad de que la disposición a actuar se haga a través de la creación de una empresa.

En la Figura 2.2 se representa el modelo de Martin.

Figura 2.2: Modelo de Proceso Emprendedor de Martin.



Fuente: Gonzalez, 2004.

Greenburger y Sexton (1988)

Según estos autores deben presentarse tres componentes imprescindibles para que la persona adopte una disposición positiva a crear una empresa: visión, percepción y personalidad.

La **visión** es la imagen que el emprendedor tiene inicialmente sobre el tipo de negocio que desea emprender y la forma con que debe actuar para alcanzar el éxito, lo cual incluye su comportamiento personal y el de todo el equipo de personas de la empresa.

La **percepción** hace referencia a cómo las personas imaginan o estiman que serán los resultados de sus futuras acciones.

La propia **personalidad** del emprendedor, sus capacidades esenciales y características.

Una vez que la persona tiene una disposición positiva a crear una empresa, hace falta que se comprometa con ese deseo, para eso los autores dicen que se debe dar la acción conjunta de cuatro factores críticos que son: autopercepción, control poseído, acontecimientos importantes y soporte social.

La **autopercepción** es cómo se percibe a sí mismo el sujeto. Consideran que sólo si el individuo se considera a sí mismo como un emprendedor entonces terminará siéndolo.

El **control poseído**, para Greenburger y Sexton, es que el individuo considere que la creación de su empresa es el medio para incrementar su control sobre las cosas, permitiéndole la realización de sus aspiraciones.

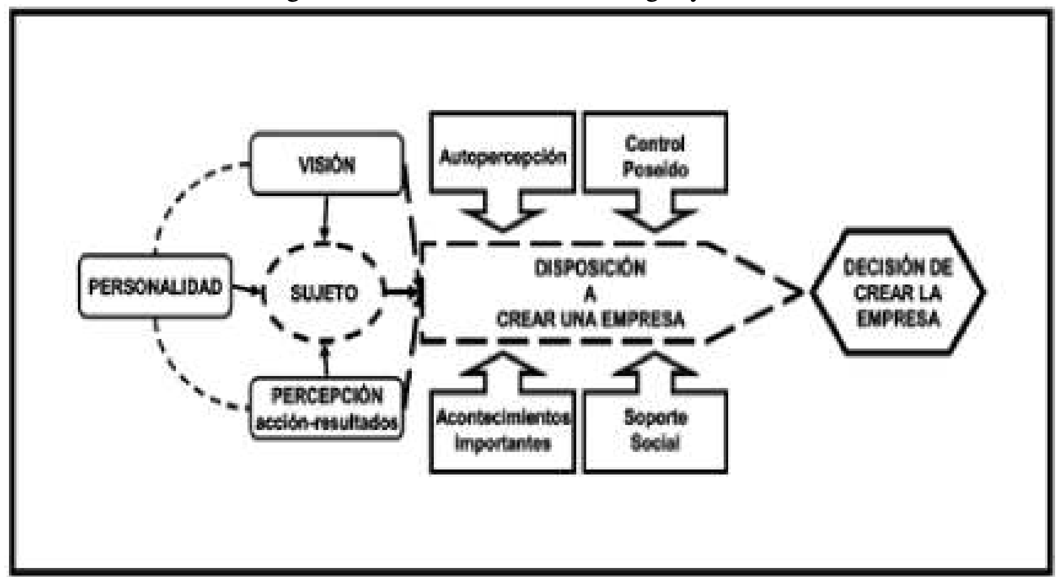
Los **acontecimientos importantes** que ocurren en la vida del futuro emprendedor, influirán positiva o negativamente en la decisión de crear una empresa.

Es importante que el emprendedor tenga un **soporte social** que reafirme su creencia en la nueva empresa. El soporte social está formado por la actitud de sujetos próximos al emprendedor

como la familia, amigos y otros emprendedores.

En la Figura 2.3 está representado el modelo de Greenburger y Sexton.

Figura 2.3: Modelo de Greenburger y Sexton.



Fuente: Gonzalez, 2004.

Huuskonen

Según Huuskonen (1993) para que un individuo tome la decisión de crear una empresa es imprescindible que tenga **vocación emprendedora** y un alto grado de **compromiso** con la decisión de crearla.

La vocación y el compromiso con crear la nueva empresa dependen directamente de la **realidad subjetiva** del individuo, la cual es el resultado de tres factores:

1. La percepción que el individuo tiene de su propia **realidad objetiva** formada por su propia situación personal y laboral, su nivel de integración a su entorno social, los acontecimientos vividos y la valoración de los emprendedores en la realidad,
2. Sus **antecedentes** como la experiencia laboral y formación, proximidad a empresarios y modelos de comportamiento,
3. Serie de **factores personales** en los que se incluyen la personalidad de la persona, sus valores y creencias, su necesidad de logro, su deseo de independencia y su aversión al riesgo entre otros.

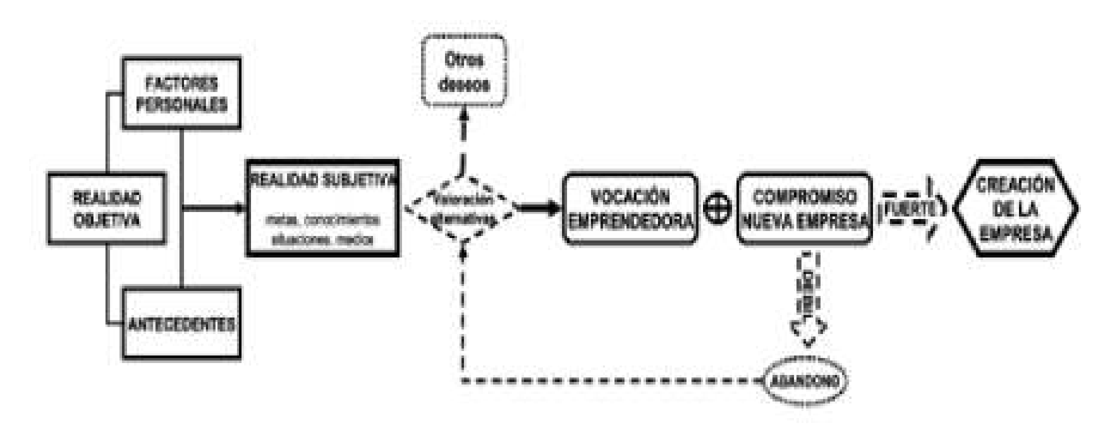
La **valoración** que el individuo hace de su realidad subjetiva puede generar la vocación emprendedora. Si se le suma el compromiso con la creación de la empresa, entonces ésta podrá hacerse realidad. En la Figura 2.4 se muestra el proceso descripto.

2.- Proceso emprendedor que abarca desde la idea de negocio hasta los primeros años de vida de la empresa

En este grupo mencionaremos los siguientes modelos:

- McClelland (1961).
- Shapero Varela (2001).
- Timmons (1999).

Figura 2.4: Modelo del Proceso Emprendedor de Huuskonen



Fuente: Gonzalez, 2004.

- Gibb y Ritchie (1982).
- Kantis e Ishida (2002).

Modelo de McClelland

La teoría de McClelland hace referencia a la motivación de logro que tiene el emprendedor. En la Figura 2.5 se recoge la forma de pensar del emprendedor que McClelland plantea como una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan.

En la década de los 80, principalmente en Estados Unidos y algunos países europeos, surgió un fuerte énfasis en la responsabilidad, la autoconfianza y un mayor reconocimiento de la necesidad que el sector privado tenga un papel más destacado en el desarrollo. Por esto se financió un programa de seguimiento a las investigaciones realizadas por McClelland y Winter en 1971, donde se entrevistó a muchos empresarios en tres países: India en Asia, Malawi en Africa y Ecuador en América Latina. El estudio sugería que había una serie de hábitos o competencias asociados con el éxito. Estos se dividen en tres grupos: el primero consistía en el conjunto del logro: en particular, búsqueda de la oportunidad, persistencia, compromiso con el contrato de trabajo, exigencia de calidad y eficiencia, y asumir riesgos calculados; el segundo grupo comprendía el conjunto de la planificación tales como, establecimiento de metas, planificación y control sistemáticos y búsqueda de información; mientras que el tercer grupo se relacionaba con el conjunto del poder, compuesto de persuasión y elaboración de redes de apoyo y la auto-confianza e independencia. Con estos resultados USAID financió un paquete de formación denominado EMPRETEC que se encuentra bajo la licencia de las Naciones Unidas y la GTZ financió el programa de formación CEFE, ambos actualmente vigentes y trabajados en muchos países en vías de desarrollo.

Figura 2.5: Secuencia lógica del pensamiento del emprendedor

Definición del problema → Deseo de resolverlo → Identificación de medios para resolverlo → Comprensión de las dificultades para solucionarlo → Visualización de las personas que pueden ayudar → anticipación de lo que ocurrirá ante éxito o fracaso

Fuente: Elaboración propia

Modelo Shapero-Varela

Plantean que el proceso emprendedor consta de cinco etapas:

1. Etapa motivacional (Gusto): comprende el sistema educativo, social y cultural en el cual se encuentra la persona, que pueden genera o no el gusto por emprender.
2. Etapa situacional (Oportunidad): se refiere a la identificación de oportunidades a partir del análisis del entorno que rodea al emprendedor.
3. Etapa psicológica (Decisión): es la decisión de seguir una carrera empresarial, lo cual depende de la factibilidad que tiene de la oportunidad de negocio.
4. Etapa analítica (Plan de Negocios): es el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio.
5. Etapa económica (Recursos): es la etapa en la cual se deben realizar acciones para conseguir los recursos para dar inicio a la empresa.

Modelo de Timmons

El proceso se inicia con la detección de la oportunidad. Timmons considera que si bien los recursos son necesarios, no son lo primero que hay que tener en cuenta para lograr el éxito en el emprendimiento. En la Figura 2.6 se representan las tres fuerzas del proceso planteado por Timmons; sin embargo, en la detección de la oportunidad es el empresario líder y su equipo quienes deben ser los más avezados en detectarlas, ya que las oportunidades existen en razón de las circunstancias cambiantes, las inconsistencias, el caos, las brechas en la información, y una variedad de otros vacíos en el mercado.

Las oportunidades son coyunturales, son como blancos en constante movimiento que son vistos por muchos, pero que su potencial es reconocido por unos cuantos.

El Plan de Negocios en este modelo, se convierte en el articulador de los elementos claves para que el emprendimiento sea un éxito, de acuerdo a Timmons, el empresario y su equipo, la oportunidad y el manejo de los recursos.

Figura 2.6: Fuerzas del proceso emprendedor de Timmons

Oportunidad
•Es el comienzo del proceso.
•El emprendedor debe ser capaz de identificar rápidadmente si la idea tiene potencial de éxito.
•Decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertir.

Plan de Negocios
•Es la herramienta central de comunicación de todo el sistema.
•El emrpendedor tiene que identificar los vacíos que existen y las formas de llenarlo apropiadamente.

Equipo Empresarial
•Es una pieza fundamental.
•Es el amyor reto de cualquier lider construir grandes equipos empresariales.

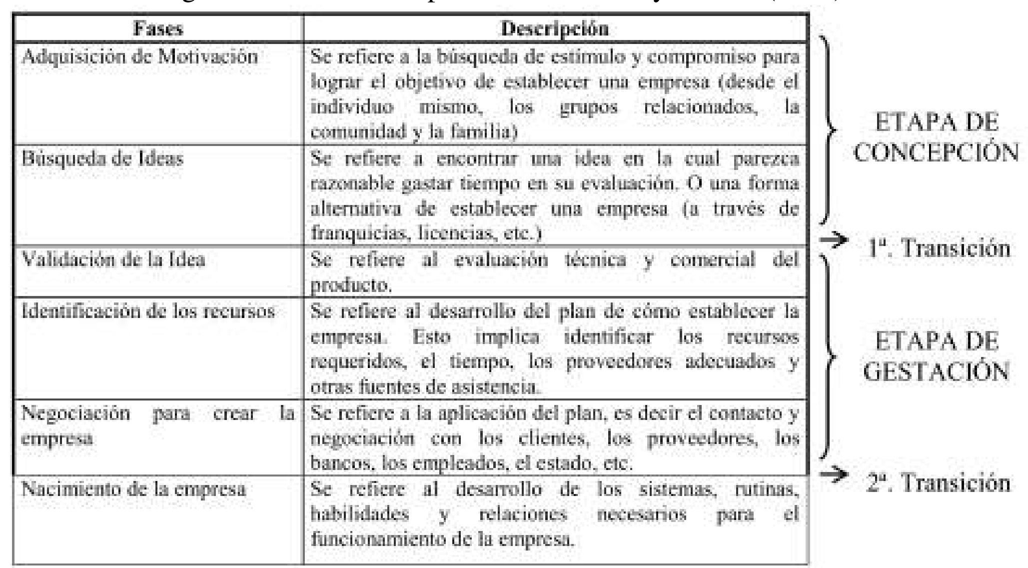
Fuente: elaboración propia

Gibb y Ritchie (1982)

Allan Gibb, un profesional en el tema de la Función Empresarial de la Escuela de Administración de la Universidad de Durham en el Reino Unido, cuestionó la validez de la hipótesis en la que sólo aquellos con ciertas características empresariales podían auto-emplearse exitosamente o manejar negocios propios. Por lo que propone orientar los programas de formación a aprender y desarrollar habilidades necesarias para tener éxito en los negocios y que éstas son distintas en las distintas fases, por lo que las intervenciones en la capacitación deberían dividirse en el inicio, la supervivencia y el proceso de crecimiento.

En 1982, junto a su colega Jhon Ritchie realizan un modelo muy detallado del proceso de gestación empresarial de seis fases, a través de las cuales el individuo que intenta implementar su idea empresarial va avanzando. Se representa en la Figura 2.7

Figura 2.7: Proceso emprendedor de Gibb y Ritchie (1982).



Fases	Descripción
Adquisición de Motivación	Se refiere a la búsqueda de estímulo y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (desde el individuo mismo, los grupos relacionados, la comunidad y la familia)
Búsqueda de Ideas	Se refiere a encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo en su evaluación. O una forma alternativa de establecer una empresa (a través de franquicias, licencias, etc.)
Validación de la Idea	Se refiere al evaluación técnica y comercial del producto.
Identificación de los recursos	Se refiere al desarrollo del plan de cómo establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos requeridos, el tiempo, los proveedores adecuados y otras fuentes de asistencia.
Negociación para crear la empresa	Se refiere a la aplicación del plan, es decir el contacto y negociación con los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.
Nacimiento de la empresa	Se refiere al desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Fuente: Cardozo, 2010.

Este modelo comienza con la motivación para emprender, es decir por los estímulos que recibe el emprendedor que lo motiva a emprender (genera la vocación emprendedora). Este comienzo podría determinar la inclusión dentro del primer grupo de modelos, pero incluye las etapas siguientes realizando un buen detalle de cada etapa desde la búsqueda de ideas hasta el nacimiento de la empresa que incluye el desarrollo de las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Kantis e Ishida (2002)

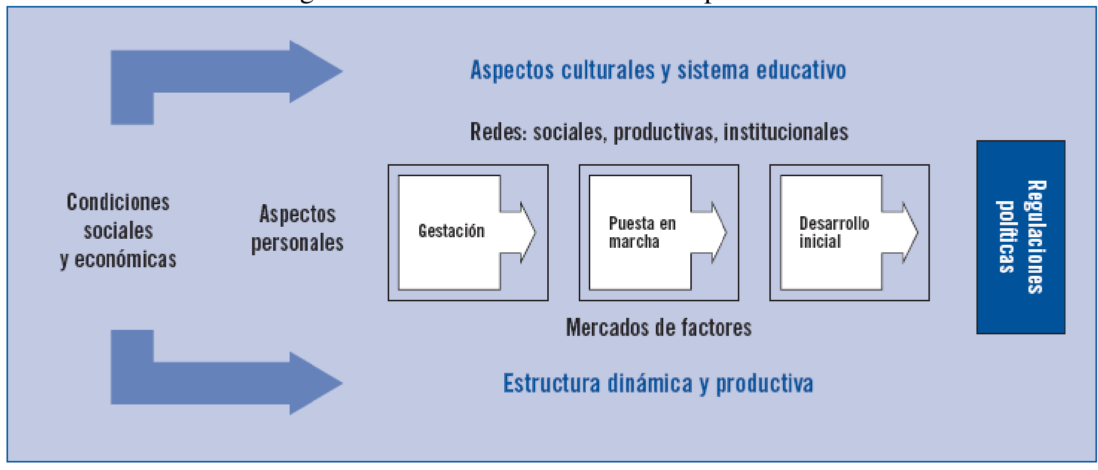
El enfoque de Kantis e Ishida (2002) establece que las etapas de creación de una nueva empresa se dividen en tres principales: gestación del proyecto, puesta en marcha (start up) y desarrollo inicial.

Se presenta el Sistema de desarrollo emprendedor en la Figura 2.8.

La primera etapa comienza con la motivación para emprender e incluye, además, la formación de las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto.

En la puesta en marcha se pasa de la preparación del proyecto a la decisión de emprender, para lo cual las actividades centrales se concentran en el acceso a los recursos y su organización.

Figura 2.8: Sistema de desarrollo emprendedor.



Fuente: Kantis, H "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional" (2008)

La tercera etapa denominada por Kantis desarrollo inicial, comprende los primeros años de vida que son críticos para la supervivencia de una empresa, pues comprende confrontar el proyecto con la realidad.

Síntesis:

Si se consideran ambos grupos de modelos, tenemos un proceso que tiene una etapa a la cual podemos denominar previa que comprende los factores y circunstancias que motivan al emprendedor generando la actitud o vocación emprendedora, y una gran etapa que comienza con la idea de negocio. Entre ambas etapas existe una transición que se debe a motivadores que hacen que esa vocación se transforme en comportamiento emprendedor llevando a la creación de la idea de negocio y las etapas posteriores hasta la empresa consolidada.

Referencias

Ayerbe, M., & Larrea, I. (1995). *La actitud de ser empresario.* San Sebastian: Edición de las Diputaciones de Guipuzcoa y Álava y del Gobierno Vasco.

Cardozo, A. (2010). *La motivación para emprender. Evoluación del mopdelo de rol en emprendedores argentinos.* Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.

Gibb, A. (1988). *Stimulating new business development.* Ginebra.

Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal, 1*.

Gonzalez, F. (2004). *Incidencia del Marco Institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía.*Sevilla: Universidad de Sevilla.

Huuskonen, V. (1993). Ther Process of Becoming an Entrepreneur a Theoretical Framework of Factors Ingluecing Entrepreneurs "Star - Up Decision (Preliminary Results)". *Entrepreneruship and Busines Development*.

Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia.* Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.

McClelland, D. (1961). *The achievement society.* New York: Von Nostrand.

Mc Clelland, David and Winter, Motivating Economic Achievement, The Free Press, New York, 1971

Messina, M., & Pena, J. (2013). *Catálogo de Financiamiento para emprendedores.* Recuperado el 10 de enero de 2014, de EMPRENUR: www.emprenur.edu.uy

Reynolds, P. (1997). *National Panel Studies of Business Start - Ups: Research Program Status Report and Policy Implications.* Babson College.

Shapero, A. (1984). *The entrepreneurial Event in: KENT; C.A. (ed.)The Environment for Entrepreneurship.* Lexington Book.

Timmons, J. (1999). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century.* Boston: rwin Mc Graw Hill.

3 — Creación de la idea de negocio

Entendiendo que la vocación emprendedora y la generación de ideas son ámbitos importantes de la creación de negocios, dedicaremos este capítulo a las técnicas para la búsqueda de ideas y los capítulos posteriores a validar esa idea contrastándola con la realidad, utilizando la herramienta metodológica del Plan de Negocios, que ayuda al emprendedor a desarrollar su idea, lo que Shapero y Varela, describen como la Etapa analítica, donde se realiza un análisis profundo y detallado de la oportunidad para convertirla en un plan.

Nuestro modelo de trabajo se detalla en la siguiente figura

Figura 3.1: Modelo de Proceso Emprendedor

Fuente: Elaboración propia

Búsqueda de ideas

Una vez que el emprendedor ha tomado la decisión de iniciar un negocio, cumplida la etapa de Formación de la vocación emprendedora, entonces comienza la búsqueda de ideas que sean una real oportunidad de negocio.

Hay que entender que este proceso no es lineal, solamente lo estamos trabajando asi para efectos metodológicos, porque en la creación de negocios llega un momento en que confluyen todos los elementos y las circunstancias para que el emprendedor concrete su iniciativa.

Entonces, una idea de negocio puede surgir por alguna de estas tres motivaciones

1. **Por necesidad**: las situaciones críticas estimulan la generación de ideas. Muchas personas se deciden a emprender cuando viven situaciones extremas,como puede ser el desempleo. Sin embargo en el mundo oriental, todas las crisis son una fuente de oportunidad y Albert Einstein señalaba que "*es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar "superado"*.
2. **Por vocación:** son personas cuya vocación para ser emprendedores siempre ha estado latente y se gatilla por cualquier evento. Cuando niños, son los que venden limonadas, los que salen a trabajar en el verano, McClelland diría que tienen una alta motivación de logro y les vaticina muchos emprendimientos a lo largo de su vida. Tienen por lo tanto una postura proactiva para la generación de ideas y búsqueda de oportunidades, de cualquier tipo.

3. **Por iniciativa:** aquí se encuentran las personas que emprenden con la certeza que alcanzarán los resultados deseados, a diferencia del emprendedor por vocación, que "va a todas", el emprendedor por iniciativa, toma riesgos calculados frente a una oportunidad, se documenta y busca información y gestiona sus recursos para alcanzar sus objetivos y solamente emprende cuando los resultados serán mayores que su inversión.

Las ideas son consecuencia de ciertos factores, dentro de los cuales pueden destacarse: la observación del entorno, la formación, la experiencia, los gustos y los deseos del emprendedor. En la mayoría de los emprendimientos, fundamentalmente en los que tienen un componente de innovación, es fundamental que el emprendedor haga una adecuada búsqueda de información, que le permitirá captar información del exterior que podrá analizar y utilizar para generar nuevas ideas.

Es recomendable que las ideas tengan relación con la formación, la experiencia o el entorno del emprendedor. Una idea consiste en pensar las cosas diferentes, por ejemplo, considerar las ideas como solucionadores de problemas, también son una fuente de motivación en esta nueva era, los problemas medioambientales han dado origen a una serie de emprendedores y consumidores "verdes", con soluciones basadas en productos reciclados o fabricados con fibras naturales.

Para Herbet Simon, el premio Nobel del Departamento de Sicología en la Universidad Carnagie-Mellon describía el reconocimiento de ideas como un proceso creativo que no es simplemente lógico, lineal y aditivo, sino que con frecuencia, el proceso es intuitivo, requiere una vinculación creativa o una asociación transversal, de dos o más "porciones"de experiencias, conocimientos técnicos y de contactos "(Timmons, 1999)

Técnicas creativas de generación de ideas

Tanto a nivel de la persona con vocación emprendedora como de las organizaciones que busquen innovar es bueno aplicar técnicas creativas de generación de ideas. Algunas de esas técnicas son:

1. "La Actitud Creativa” de Rafael Lamata
2. Brainstorming - Tormenta de ideas
3. Observación de Vivencias Personales
4. Modelo SCAMPER

“La Actitud Creativa” de Rafael Lamata

Esta técnica incluye diferentes pautas para fomentar la creatividad. Lamata considera que la creatividad es producto de diferentes formas de pensamiento y de gestionar adecuadamente las emociones para convertirlas en impulsores de la capacidad creativa.

Las principales técnicas de creatividad que debemos fomentar según Rafael Lamata son las siguientes:

- Variar las rutinas cotidianas.
- Variar los trayectos rutinarios.
- Tomar objetos, fotos de estos trayectos e inventar historias sobre ellos.
- Tomar un papel y unos colores y elaborar un logotipo de uno mismo.
- Pensar un tema y dibujarlo.
- Preparar micro-conferencias, sobre un tema aleatorio sin más información que la que uno mismo posee en ese momento.

Brainstorming - Tormenta de ideas

El Brainstorming o Tormenta de Ideas fue creada en 1938 por Alex F. Osborn. La técnica busca que no callemos nuestras ideas, sino que se libere la mente de juicios propios y ajenos para decir lo primero que pensamos, no prejuzgando antes de decir nuestros pensamientos.

Las fases de una tormenta de idea son:

Preparación:

- Búsqueda y preparación del lugar de la sesión: debe ser un lugar adecuado para que las personas se sientan motivadas para decir sus ideas.
- Delimitar tema y objetivos sobre los que se va a llevar a cabo la tormenta de ideas.

Desarrollo:

- Recordar o establecer reglas.
- Plantear el tema y los objetivos.
- Estimular la generación de ideas.
- Recoger todas las ideas y enumerarlas. Se deben anotar todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna.

Evaluación:

- Recordar los objetivos.
- Seleccionar las ideas a ser evaluadas.
- Evaluar las ideas seleccionadas: dando lugar a que todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una.
- Decisión final.

La fase de evaluación puede incluirse dentro de las herramientas de análisis de ideas que se desarrollan en la próxima sección.

Observación de Vivencias Personales

Consiste en realizar un análisis individual de uno mismo teniendo en cuenta nuestras vivencias personales, capacidades y costumbres. De ese análisis debe surgir un tema central y varias ideas clave que estarán alrededor del mismo.

Se debe utilizar un pizarrón o papel para realizar un gráfico que refleje el tema central y las ideas que le rodean. La idea central debe dibujarse en el centro del gráfico y el resto, según el grado de importancia, se irán dibujando poniendo las menos importante más alejadas de la idea central.

Modelo SCAMPER

Este modelo permite crear productos nuevos a partir de los existentes en el mercado, así como también identificar nuevos nichos de mercado. En este ejercicio, se distribuye entre los participantes productos cotidianos y su tarea es identificar y desarrollar todas las modificaciones y mejoras al producto que puedan imaginarse. El modelo SCAMPER es un acrónimo para Sustituir; Combinar; Amplificar; Minimizar; Pasar a otro uso; Eliminar; Reacomodar; resultando una guía para que los participantes hagan las preguntas básicas, como por ejemplo, qué partes del producto en cuestión puede ampliarse o reducirse, si existe algún material que pudiera sustituirse, etc. Esto puede hacerse en grupos, aunque se recomienda comenzar con una competencia en grupo para estimular el pensamiento creativo. SCAMPER es una herramienta de lluvia de ideas, por lo tanto la sesión puede ser bulliciosa y llena de risas mientras los participantes están identificando las posibles innovaciones y las nuevas oportunidades de negocios. Con frecuencia, los resultados son sorprendentes, al convertir productos bien conocidos en productos diferentes o nuevos. Se premia a la mejor idea.

Herramientas de análisis de ideas

Luego de haber generado una o varias ideas a través de las técnicas descriptas, se debe pasar a analizarlas adecuadamente. Para ello se utilizan herramientas de análisis y depuración de ideas.

Algunas herramientas de análisis de ideas son las siguientes:

1. Método Walt Disney
2. Etiquetado de Ideas “Label It”
3. Técnica de los ocho factores
4. Técnica de Pensamiento Lateral “Seis Sombreros para pensar”
5. TRIZ (Técnica de Resolución de Problemas de Inventiva)

Método Walt Disney

El método de Walt Disney se desarrolla a través de tres fases que están aisladas una de otras a las que se les denomina soñadora, realista y crítica. El método Walt Disney, a diferencia del brainstorming que mezcla personas con diferentes perfiles, considera que si se juntan personas soñadoras, realistas y críticas, el soñador irá perdiendo su creatividad. Con estas tres fases aisladas la una de la otra se conseguirá elegir las mejores ideas.

1. Etapa Soñadora: en esta etapa todas las ideas valen. Se proponen ideas sin dar lugar a la crítica, sin forzar a la idea a que sea realista.
2. Etapa Realista: recibe el producto del soñador y se analizan las ideas buscando cómo hacerla realidad.
3. Etapa Crítica: en esta fase es cuando se critica lo elaborado en las dos anteriores, evaluando cada idea de una forma crítica e identificando debilidades de cada una. Posteriormente se pasa a idear soluciones para superar cada debilidad. Finalmente se seleccionará la idea que tenga menor número de debilidades insuperables o irreparables.

Esas tres fases pueden realizarse individualmente o con grupos de personas trabajando cada grupo en una de esas fases.

Etiquetado de Ideas "Label It”

Es una técnica para evaluar ideas de manera rápida clasificándolas en un esquema que evalúa la viabilidad de las mismas.

Se hace en forma grupal utilizando etiquetas adhesivas - Post-it - de color. El emprendedor puede ser el coordinador, que explicará el objetivo buscado con la herramienta y proporcionará a cada participante varios post-it. Los participantes pueden escribir su evaluación en cada etiqueta (utilizando la siguiente escala: excelente, probable, oportunidad posible, 50/50, apuesta arriesgada). Posteriormente se pegan a cada idea los post-it de todos, se clasifican las ideas según las etiquetas recibidas y finalmente se eligen y rechazan ideas según la evaluación.

Técnica de los ocho factores

Se realizan 8 preguntas clave para evaluar cada idea asignando puntos a las respuestas en función del rango determinado.

Las 8 preguntas son las siguientes:

- 1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos)
- 2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea? (0-20 puntos)
- 3. ¿Cómo de buena es mi oportunidad para realizarla? (0-20 puntos)
- 4. ¿En qué medida se ajusta en cuanto a su temporalización? (0-5 puntos)
- 5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea? (0-10 puntos)
- 6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea? (0-10 puntos)
- 7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas? (0-5 puntos)
- 8. ¿Cómo de diferente o única es esta idea? (0-10 puntos)

Dependiendo del puntaje que se obtenga se podrá saber el grado de desarrollo o madurez de la idea (el puntaje máximo que puede obtener una idea es de 100 puntos, por lo cual puede considerarse que un puntaje menor a cincuenta indica que la idea no está madura o podría descartarse). Esta técnica puede usarse en grupo o individualmente.

Técnica de Pensamiento Lateral "Seis Sombreros para pensar" de Edward de Bono

La técnica Seis sombreros para pensar (en inglésSix Thinking Hats) creada por Edward de Bono (1999), es una metodología para discusiones y toma de decisiones engrupo. El método nos permite enfocarnos en un sólo proceso mental a la vez. Los sombreros son herramientas de visualización que se emplean para identificar cada una de las funciones del cerebro.

Esta técnica que se desarrolla en forma grupal puede realizarse de dos formas:

Por fases: todos los miembros del equipo recorren todas las fases juntos, sucesivamente van dirigiendo su pensamiento con las pautas de cada color de sombrero.

Por roles: cada uno de los participantes (el ideal serían 6) desempeña el rol correspondiente a uno de los colores de sombrero.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar.

1. Sombrero blanco: pensamiento neutral y objetivo. Está basado en hechos y números, no en opiniones.
2. Sombrero rojo: pensamiento emocional. Este sombrero es el opuesto al blanco, el sombrero rojo reconoce que nuestros sentimientos forman parte de nuestro proceso de pensamiento. Nos permite expresar emociones e intuiciones, sin requerir que las defendamos.
3. Sombrero negro: pensamientos negativos. Indica cuidado y precaución. Con este sombrero, uno puede identificar los riesgos, las dificultades potenciales y evitarlas a tiempo.
4. Sombrero amarillo: pensamientos positivos. Este sombrero provee el contrapeso al sombrero negro, permitiendo realizar una evaluación positiva de la idea.
5. Sombrero verde: de la creatividad.Con este sombrero surgen las alternativas y soluciones posibles para los problemas o conflictos anticipados por el sombrero negro.
6. Sombrero azul: organización y control del proceso de pensamiento.Este sombrero, indica autoridad. Proporciona un rol permanente para el líder del grupo, el facilitador, que es responsable de definir el objetivo y de asegurar que las reglas sean cumplidas.

En el ámbito de la ingeniería se plantean técnicas más rigurosas"para el desarrollo de la creatividad, que permitan repetir el proceso en la resolución de problema, a continuación se detalla una de ellas.

TRIZ (Técnica de Resolución de Problemas de Inventiva)

Es un método que posee una algoritmia propia y provee soluciones que pueden ser repetibles, predecibles y confiables debido a su enfoque lógico y altamente estructurado y se basa en el concepto de homologación de modelos, que le permite una búsqueda amplia de soluciones a un problema en áreas de conocimiento diversos. Fue desarrollada por Althshuller y un equipo de investigadores en Rusia desde 1946 hasta 1985.

TRIZ parte de la premisa que existen principios universales de creatividad y que son la base para la innovación. Hay dos principios básicos en TRIZ:

i.Alguien, en algún lugar ya ha resuelto su problema o alguno similar a él. Creatividad significa encontrar esa solución y adaptarla al problema que se tiene.

ii.No aceptar compromisos en el problema, que en la técnica se expresan como contradicciones físicas y técnicas, las que se deben eliminar o reducir.

La importancia de la técnica radica en que el éxito de encontrar una solución creativa a un problema no depende de las habilidades creativas del equipo o el conocimiento o experiencia que el equipo tenga en el manejo del problema, las contradicciones técnicas se enfrentan utilizando

una matriz que agrupa 40 principios para resolver un problema y las contradicciones físicas hacen uso de cuatro principios básicos que dicen relación con las dimensiones espacio-tiempo, entre sus componentes y la interrelación entre el sistema, sus subsistemas y el supersistema.

TRIZ inicia el proceso con una definición del problema, resolviendo conflictos técnicos y físicos llamados contradicciones, aplicando principios de inventiva. Una vez identificados los conflictos, se provee el camino de solución evitando compromisos que coarten las soluciones y haciendo uso de una base de conocimientos disponible se llega a una solución, adaptando soluciones aplicadas anteriormente a problemas que pueden homologarse al que se quiere resolver.

Validación de la idea

Antes de confirmar que nuestra idea es una oportunidad de negocio debemos hacer el análisis del entorno y las oportunidades para tensionarla en un contexto más cercano a la realidad.

Los métodos más utilizados son el Análisis del Entorno (PESTEL o PESTE) y el Análisis de oportunidades (FODA), que se describen a continuación:

Análisis del Entorno (PESTEL)

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una empresa o idea de negocio. Este análisis nos dará elementos que nos permitirán conocer el posible comportamiento del mercado en un futuro cercano.

Consiste en analizar varios aspectos fundamentales del entorno y evaluar la influencia que pueden llegar a tener en el desarrollo de la idea.

Aspectos a considerar:

1. Aspectos Políticos: se debe analizar el clima político, los cambios que se puedan dar a nivel del gobierno y el impacto que puedan tener sobre la idea o emprendimientos.
2. Aspectos Económicos: se debe analizar la tendencia de la economía en aspectos tales como: el crecimiento de la renta, la salud financiera y el acceso a recursos.
3. Aspectos Socioculturales: incluye factores demográficos y factores culturales referidos al consumo entre otros.
4. Tecnología: hace referencia a infraestructuras físicas y tecnológicas que afecten a la idea de negocio.
5. Ecología: guardan relación con el medio ambiente, analizando cómo puede afectar a la idea de negocio.
6. Legislación: nacional y local que pueden afectar la idea de negocio.

Análisis de Oportunidades (Análisis FODA)

El análisis FODA, también conocido como matriz DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Se recomienda realizarlo en dos oportunidades: la primera en el análisis de la idea de negocio (momento en el cual nos encontramos ahora) y en una segunda oportunidad dentro del plan de negocio.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. En la Figura 2 tenemos representada la matriz FODA.

¿Cómo madurar la idea?

Antes de pasar a diseñar el modelo de negocio, se recomienda hacer un breve análisis para conocer en qué fase de madurez se encuentra la idea.

Para ello podemos hacernos las siguientes preguntas respecto a la idea:

Figura 3.2: Ejemplo de Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Funivcyl, 2012

1. ¿Qué es? Qué nombre le pongo.
2. *¿Para qué?* Para qué sirve, quien será el cliente.
3. *¿Cómo?* Cómo la voy a poner en marcha, qué recursos necesito.
4. *¿Cuándo?* Cuándo la pongo en marcha.
5. *¿Con quién?* Necesito a otras personas para ponerla en marcha.
6. *¿Dónde?* En qué lugar físico voy a desarrollarla.

Actividad:

Armar grupos de estudiantes

En forma individual:

1. pienso en mi entorno, mis experiencias y mis vivencias.
2. Identificar problemas, necesidades y situaciones que quiero mejorar.
3. Generar ideas (oportunidades) para algunos de los problemas o situaciones identificadas.

(15 minutos).

En forma grupal:

1. asignar un coordinador,
2. compartir problemas e ideas identificados,
3. enumerar las ideas.

(20 minutos)

Tratamiento de las ideas:

1. En forma individual: etiquetar cada idea (excelente, buena, mala),
2. En forma grupal: compartir las etiquetas (contar cantidad de etiquetas y ordenar desde la más excelente hasta la más mala),
3. Seleccionar la mejor idea.

(15 minutos)

Presentación de cada grupo.
(10 minutos por grupo)

Actividad:

Luego de generada una idea de negocios a través de alguna de las técnicas de generación de ideas, se le invita a elaborar el modelo de negocios con alguna de las metodologías presentadas en el capítulo.

Referencias:

Cefe Internacional 1998. Manual del Facilitador. Plataforma Aurea, Valparaiso, Chile.
Einstein, A. 1935 The World As I See It. OpenRoad Integrated Media, LLC
FUNIVCYL. (2012). *Manual del Emprendedor Universitario.*Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, S.L.L.
RÍOS MARTÍNEZ, Wladimir y ILABEL PEREZ, Griselda. Fortalecimiento De La Componente Creativa En La Formación Empresarial. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 2011.
Timmons, J. (1999). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century.* Boston: rwin Mc Graw Hill.

4 — Metodologías para desarrollar la idea de negocio

4.1 Modelos de Negocios: Modelo Waterfall, Modelo Agile y Modelo Lean

4.1.1 Metodologías o modelos para desarrollar la idea de negocio

Una forma de comenzar a desarrollar una idea consiste en "modelarla", es decir, volverla real en un molde o plantilla. Si bien el modelo depende de la idea y es una decisión personal, lo importante es poner la idea en “blanco y negro”, escribiéndola¡.

Si bien el modelo depende de la idea y es algo personal del emprendedor, hay modelos más recomendados que otros según el problema o la solución sean conocidos o no.

Los modelos recomendados en función del problema y la solución se representan en la Figura 4.1:

Figura 4.1: Modelos de Negocio

	Problema Conocido	desconocido
conocido	Modelo “Waterfall”	No Existe
desconocido	Modelo “Agile”	Modelo “Lean”

Fuente: (FUNIVCYL, 2012)

Modelo Waterfall:

Es también conocido como "desarrollo en cascada” que se utiliza cuando el problema y su solución se conocen. Es un modelo que se realiza en etapas ordenadas, de forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior. Es muy utilizado en el desarrollo de software. En la Figura 4.2 se representan las etapas del modelo Waterfall.

Si bien se ha utilizado en los ámbitos tecnológicos, industriales y académicos, presenta la desventaja de que no se detectan los cambios a realizar antes de terminar con todo el proceso. Por

Figura 4.2: Modelo Waterfall

Requerimientos
Diseño
Implementación
Verificación y pruebas
Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

eso se le han aplicado algunas variantes como por ejemplo la inclusión de prototipos intermedios para verificar que todo va funcionando bien antes del producto final.

Modelo Agile

Este modelo está basado en el desarrollo iterativo e incremental de la idea de negocio, produciendo resultados al final de cada iteración que son expuestos y estudiados por grupos auto-organizados y multidisciplinares con el fin de analizar si el proceso se viene desarrollando en forma adecuada y se llegará al objetivo final.

El desarrollo de la idea se hace en intervalos de tiempo más cortos, que en el modelo Waterfall, conocidos como iteraciones, teniendo cada iteración las fases de requerimientos, diseño, implementación, verificación y documentación. Tiene entonces la ventaja de que los cambios se pueden realizar antes de transitar por un proceso prolongado, lo cual permite actuar antes e invertir menos recursos.

Este modelo también es típico del desarrollo de software pero al igual que el Waterfall se ha implementado en otros sectores.

Modelo Lean

"Piensa en grande, actúa en pequeño, equivócate rápido, aprende con rapidez"

Este modelo tiene su origen en el sistema de producción de coches Toyota que buscaba eliminar los desperdicios del proceso productivo. Esos desperdicios son: defecto, exceso de producción, esperas, procesos innecesarios, transportes y movimientos mal gestionados. Es decir que tiene el objetivo de mejorar la productividad.

Los principios sobre los que se basa son:

1. Eliminar los desperdicios: eliminar actividades no necesarias,
2. Ampliar el aprendizaje: se busca el aprendizaje continuo con pruebas sobre cada avance
3. Reaccionar tan rápido como sea posible: cuanto antes podamos presentar el producto final, antes se recibirá el feedback y se podrán realizar correcciones.
4. Decidir lo más tarde posible: las decisiones que no estén basadas en hechos se retrasarán hasta que dejen de ser suposiciones.
5. Potenciar el equipo: que las personas con diferentes roles se escuchen continuamente entre sí. Esto fomenta la confianza y la motivación del equipo. En el caso de que el modelo se desarrolle dentro de una empresa, esto implica que las decisiones no sólo son tomadas por quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía.
6. Crear la integridad: percepción lo más general posible del problema resolviendo el mismo como un todo.

Véase todo como un conjunto: no se debe perder la visión global del proyecto y se deben realizar interacciones en conjunto con el objetivo de solucionar los problemas en conjunto.

En el próximo subcapítulo se desarrollará el modelo Lean Start Up que toma como base el modelo Lean orientándolo a las Start Ups y a los emprendedores de base tecnológica.

Referencias

FUNIVCYL. (2012). Manual del Emprendedor Universitario. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, S.L.L.

4.2 Lean Startup

La última década ha sido propicia para el surgimiento de nuevos emprendimientos de base tecnológica gracias, entre otras cosas, a la computación en nube, la disponibilidad de recursos técnicos, y la capacidad renovada de inversión (Byers et al, 2010). Por otro lado, se han propuesto una serie de metodologías que buscan atenuar el alto grado de fracaso que se observa al lanzar nuevos emprendimientos. Liderados por emprendedores experimentados que detectaron patrones en empresas exitosas, se propusieron metodologías para guiar a emprendedores novatos en sus emprendimientos tecnológicos. Tres de las más importantes son: *Business Model Generation* (Osterwalder y Pigneur, 2010), *Customer Development* (Blank y Dorf, 2012) y *Lean Startup* (Ries, 2011).

La primera usa una herramienta denominada Canvas para estructurar el modelo de negocios (detallada en la sección siguiente). Las otras dos metodologías enfocan en la relación con el cliente a la hora de desarrollar y lanzar productos. En esta sección se enfoca *Lean Startup*. Cabe resaltar que estas y otras metodologías son comunmente usadas para ayudar en la aceleración de startups, y por lo tanto adoptadas en grandes incubadoras y aceleradoras alrededor del mundo.

Pensamiento Lean

La metodología *Lean Startup* tiene sus raices en principios del sistema de producción de la empresa Toyota tales como *Lean Manufacturing* y *Just in Time* (Ries, 2011).

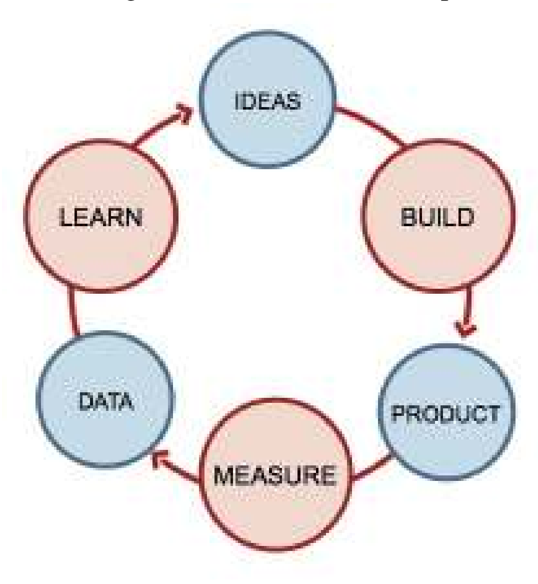
En *Lean Startup* el enfoque es descubrir de manera rápida si el producto que estamos construyendo será del interés de los clientes. Esto está en contraposición a la filosofía tradicional considerada *just do it*, en la cual se dedica un período de tiempo para construir una solución (algunos meses o años), generalmente de manera sigilosa, y despues de concluida, se lanza al mercado para ver que pasa. Lo que puede pasar es que a nadie le interese, o que tal vez sí. En el primer caso, puede ser que se haya gastado un tiempo considerable para saber si nuestra propuesta tenía valor para el cliente. Lo que *Lean Startup* propone es descubrir cuanto antes si nuestra propuesta de valor es de interés de las personas antes de dedicar más tiempo en desarrollarla. Su enfoque es más en el aprendizaje para crear un negocio sostenible que en desarrollar un producto.

En resumen, a partir de un conjunto de hipótesis iniciales del negocio (que pueden ser plasmadas en un *Business Model Canvas*) se construye un protótipo funcional (MVP - *Minimum Viable Product*) con características funcionales básicas. Este MVP permitirá realizar experimentos directamente con las personas que podrían ser potenciales clientes, con el fin de validar o invalidar las hipótesis iniciales del modelo de negocios. De acuerdo con los experimentos que se realizen, por ejemplo el lanzamiento de una nueva característica o un nuevo diseño, y las métricas obtenidas de la interacción directa de las personas, se analizan los resultados y se obtiene lo que se denomina el aprendizaje validado. En este punto se decide si se persevera en la construcción de más características o se *pivotea*, esto significa cambiar elementos substanciales del modelo de negocio. El proceso es iterativo hasta encontrar el modelo de negocios escalable y sostenible.

Build-Measure-Learn

Build-Measuse-Learn es el ciclo que resume la filosofía *Lean startup*, mostrado en la Figura 4.3 y descrito a seguir:

Figura 4.3: Ciclo Lean Startup



Fuente:(Ries, 2011)

- Después de la definición de un modelo de negocios se pasa a construir (*build*) un prototipo funcional con características básicas, el MVP.
- Con el MVP construído se puede medir, de manera directa, la respuesta de los potenciales clientes (*measure*) a través de una serie de experimentos.
- Despues de un análisis de las métricas obtenidas se decide por *pivotear* o perseverar (*learn*) y todo el ciclo continua hasta encontrar el modelo de negocios sostenible y escalable.

MVP

El producto mínimo viable (MVP) es una de las herramientas principales de la metodología *Lean Startup*. Es a través de la interacción de las personas con el MVP, que se obtienen las métricas principales que nos permitirán aprender sobre el modelo de negocios y sus componentes. Para definir un MVP se escoge el conjunto mínimo de características a ser desarrolladas que representen la propuesta de valor o solución al problema más relevante definido en el modelo de negocios. Este será el punto de partida para probar una serie de hipotesis, tales como, si el problema y la solución presentada tiene un valor para el cliente, y si por ejemplo se pagaría por ello.

Aprendizaje Validado

El uso de un MVP, la definición de hipótesis, el diseño de experimentos y métricas, hacen que después del análisis se tenga un aprendizaje real sobre lo que el cliente quiere o no, a este tipo de aprendizaje basado en el método científico y en la interacción con el MVP se le denomina aprendizaje validado. El objetivo en *Lean Startup* no solo se limita a la construcción de un producto sino a la construcción progresiva de características que traigan valor al cliente, que

hayan sido validadas.

Conclusión

No existe una receta para llevar a cabo un emprendimiento tecnológico de éxito. Existen sí, ejemplos de startups que tuvieron éxito, y las que fallaron. En los últimos años se han identificado algunos patrones que pueden ayudar a atenuar de cierta forma el fracaso de nuevos emprendimientos. En general, dos tendencias principales se han manifestado: el surgimiento de metodologías que sirven como guías útiles para emprendedores y; el aumento de recursos/fuentes de financiamiento para emprendimientos. El conocimiento de *Business Model Canvas* y *Lean Startup* (descritos en este artículo) no garantiza el éxito automático de una startup, pero su adopción puede ser más útil que usar la estrategia *just do it*.

Referencias

(Blank & Dorf, 2012) Steve Blank and Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K and S Ranch, 2012.
(Byers et al, 2010) Thomas Byers, Richard Dorf, and Andrew Nelson. Technology Ventures: From Idea to Enterprise. McGraw-Hill Science, 2010.
(Osterwalder y Pigneur, 2010) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010.
(Ries, 2011) Eric Ries. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011.

4.3 Modelo de Negocios Canvas

Muy seguramente el modelo de negocio más aplicado y difundido en el último lustro, a nivel mundial, sea el modelo diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Osterwalder como producto de su tesis doctoral, de la cual Pigneur fue su director en la universidad HEC en Laussane, Suiza, trabajó fuertemente en procesos de innovación sobre modelos de negocio, sobre la base de construir nuevas formas de pensamiento que permitieran a las personas transitar el camino de la idea de negocio a su consolidación de una forma más natural y segura. (Osterwalder, Pigneur 2010).

En esta sección haremos una breve síntesis de la propuesta de Osterwalder con el propósito de que los emprendedores que lean el libro, tomen la decisión de seguir este modelo en beneficio de sus propios emprendimientos.

A manera de ejemplo el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia ha desarrollado una iniciativa para dar soporte a los emprendedores colombianos de la industria de las Tecnologías de la Información, proceso que muestra ya varios casos de éxito. (Vesga, R. 2012)

"Un Modelo de Negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes." (Osterwalder, 2009).

El Modelo Canvas.

El modelo construido por Osterwalder y Pigneur, plantea la construcción y análisis de las relaciones entre nueve bloques fundamentales que constituyen la lógica acerca de cómo una

empresa puede hacer dinero y que cubre las cuatro áreas principales de un negocio a saber: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

A través de varias iteraciones sobre el modelo, en un proceso continuo de desarrollo de clientes el emprendedor puede llevar su proceso de emprendimiento desde la ideación hacia la aceleración pasando por la consolidación de su negocio de una forma ágil.

Los autores plantean la generación de este tipo de modelos de negocio como una alternativa realmente ventajosa para los emprendedores, a la ya tradicional y académica construcción de planes de negocio que exige un trabajo muy arduo en cuanto a levantamiento de información y análisis de la misma, demasiados estudios que cuando se concluyen ya pueden ser obsoletos para un mundo de negocios globalizado y en permanente cambio.

Los bloques del modelo Canvas son:

1. Los segmentos de clientes.
2. La propuesta de Valor.
3. Los canales de distribución y comunicación.
4. Las relaciones con los clientes.
5. Las fuentes de ingreso.
6. Los recursos clave.
7. Las actividades clave.
8. La red de aliados y
9. La estructura de costos.

Los segmentos de clientes

Una de las habilidades y prácticas más importantes en Mercadeo es la habilidad para identificar segmentos de clientes (segmentar) con el objetivo de identificar elementos comunes que permitan a una empresa o negocio, concebir acciones de atención, oferta y creación de valor adecuadas para ellos.

En general los clientes pertenecen a segmentos diferentes si o bien sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, o si se requieren canales de distribución diferentes para llegar a ellos, o si su índice de rentabilidad es diferente o si existe una disposición a pagar por diferentes aspectos de la oferta. (Osterwalder, 2012). Estas agrupaciones o segmentos normalmente pueden identificarse al analizar diverso factores demográficos, sociales o económicos, como el sexo, la edad, el grpo étnico, la cultura, la religión o el estrato socioeconómico, entre otros.

Las preguntas claves a resolver en este bloque son: ¿Para quién creamos valor?, ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?.

Al resolver estos interrogantes podremos entender que un mismo negocio, como por ejemplo un restaurante, creara valor diferente dependiendo del nicho o segmento de mercado que desea atender. Así por ejemplo un restaurante que atienda familias jóvenes, pensará en un entorno propicio para ellas, con espacios seguros y lúdicos para los niños e instalaciones adecuadas para las mismas, a diferencia del restaurante que atiende universitarios y jóvenes profesionales, para quienes una pista de baile como complemento les podría ir muy bien. Esto nos lleva de la mano al segundo bloque.

La Propuesta de Valor

El hecho de que un cliente prefiera comprar nuestros productos o hacer uso de nuestros servicios sobre los de la competencia, está íntimamente relacionado con nuestra propuesta de valor. Cuando respondemos a interrogantes tales como: ¿Cuál problema de nuestros clientes estamos resolviendo? ¿Qué valor proporcionamos a ellos? ¿Qué necesidades satisfacemos? o ¿Qué servicios y productos ofrecemos a cada segmento de clientes? (Osterwalder, 2012) estamos fijando los criterios para definir nuestra propuesta de valor.

En mercado es muy conocido el concepto de mezcla de mercado mediante la cual se combinan producto, precio, plaza y promoción para brindar a los clientes un producto o servicio que realmente consuman. En este caso se propone encontrar una mezcla o combinación de elementos tales como calidad, velocidad de servicio, atención, que sean fácilmente identificables por el cliente y nos permitan ganar su confianza y lealtad.

Así por ejemplo, diseñar y ofertar un patín más aerodinámico, rápido, con mejor agarre, será un producto que valore el segmento de los deportistas de patinaje de alto rendimiento.

Canales

En todo negocio la comunicación y el contacto con los clientes son de vital importancia, a través de diferentes medios a los que se denomina canales la empresa es capaz de comunicarse con sus clientes y dar a conocer su propuesta de valor. Existen diferentes tipos de canales como los puntos de venta, las reuniones, los congresos, la publicidad en diferentes medios (radio, televisión, internet entre otros) mediante los cuales podemos comunicarnos con nuestros clientes, estos canales son diferentes para cada segmento de mercado y deben seleccionarse muy bien para lograr los mejores momentos de interacción con quienes demandan nuestros servicios.

¿Qué canales prefieren los clientes?, ¿cuáles producen los mejores resultados?, ¿cuáles son más rentables?, o ¿cómo debe ser combinados? Son interrogantes a resolver cuando de establecer una estrategia efectiva de comunicación se trata. Estos canales deben ser utilizados en cinco fases principales:

1. Información. Mediante la cual damos a conocer nuestra propuesta de valor a los clientes.
2. Evaluación. Mediante la cual ayudamos al cliente a valorar nuestra propuesta y compararla frente a la competencia.
3. Compra. En la que indicamos a nuestro cliente como es el proceso de compra de nuestros productos y servicios.
4. Entrega. Fase en la que a través de los canales seleccionados, aseguramos que el cliente reciba nuestro producto o servicio tal y como lo requirió.
5. Postventa. Mediante el cual nos aseguramos de acompañar a nuestro cliente en la etapa posterior a la compra, brindándole asesoría y acompañamiento, los cuales seguramente desembocarán en nuevas compras.

Relaciones con los clientes

Este bloque se encarga de la definición del tipo de relación a establecer con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden ser muy personalizadas hasta impersonales o automatizadas y dependen del segmento de clientes que se desea atender.

Las relaciones con los clientes están motivadas en factores como la necesidad de obtener nuevos clientes, o el propósito de lograr la lealtad de los mismos o también lograr un incremento significativo y sostenido en las ventas. Estas relaciones pueden evidenciarse de diferentes formas como el autoservicio que es bastante impersonal y mediante el cual la empresa facilita los medios para que el cliente autónomamente obtenga el producto o servicio ofertado, o asistencia personal exclusiva, ejemplificada en la atención que puede brindar un entrenador deportivo personal.

Fuentes de Ingreso

En toda empresa o negocio es necesario que esta reciba ingresos como retribución al valor, del producto o servicio, que le brinda a sus clientes y por el cual estos están dispuestos a pagar. Los ingresos permiten a la empresa sostenerse y crecer en el tiempo.

Las fuentes de ingreso incluyen transacciones, suscripciones, licencias, alquiler y pautas entre muchos otros mecanismos de ingreso los cuales se presenta o bien como resultado de pagos

que los clientes hacen por una vez una vez se entrega el producto o se presta el servicio, o bien son periódicos en la medida que se va prestando de manera progresiva un servicio y en general una propuesta de valor.

En este caso los interrogantes a resolver son: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan? ¿Cómo les gustaría pagar? Y otros elementos que son igualmente importantes e incluso determinantes para el éxito de un negocio. (Osterwalder, 2012).

Recursos Clave

Para lograr la dinámica de un negocio, es decir lograr que este opere y genere valor son necesarios recursos de diversa índole (talento humano, infraestructura, conocimiento o dinero). Así por ejemplo una empresa dedicada a la producción de derivados lácteos requerirá infraestructura y capital para su funcionamiento en una mayor proporción que una empresa consultora la cual seguramente requerirá más talento humano y conocimiento.

La identificación de estos recursos clave es un componente fundamental del modelo de negocio en construcción y para la determinación de las posibles fuentes de financiación del proyecto emprendedor.

Actividades Clave

El movimiento y éxito del negocio se da gracias a ciertas actividades sin las cuales jamás se podría brindar el valor prometido a los clientes. Esas acciones que son las más importantes del negocio deben ser identificadas claramente de todas las demás que pueda realizar una empresa. Estas actividades varían en función del modelo que está en construcción o evolución.

Un buen ejemplo presentado por Alexander Osterwalder es el de Microsoft y Dell, cuando identifica que para Dell la gestión de la cadena de suministro es su actividad clave mientras para Microsoft es la producción de software.

Asociaciones clave

Así se tengan muchas ventajas competitivas, ninguna empresa es capaz de sobrevivir aislada en este mundo cada vez más interconectado, por consiguiente, todo negocio deberá resolver interrogantes del estilo ¿Con quién me debo aliar? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Quiénes son nuestros socios? ¿Qué recursos clave recibo de mis socios?.

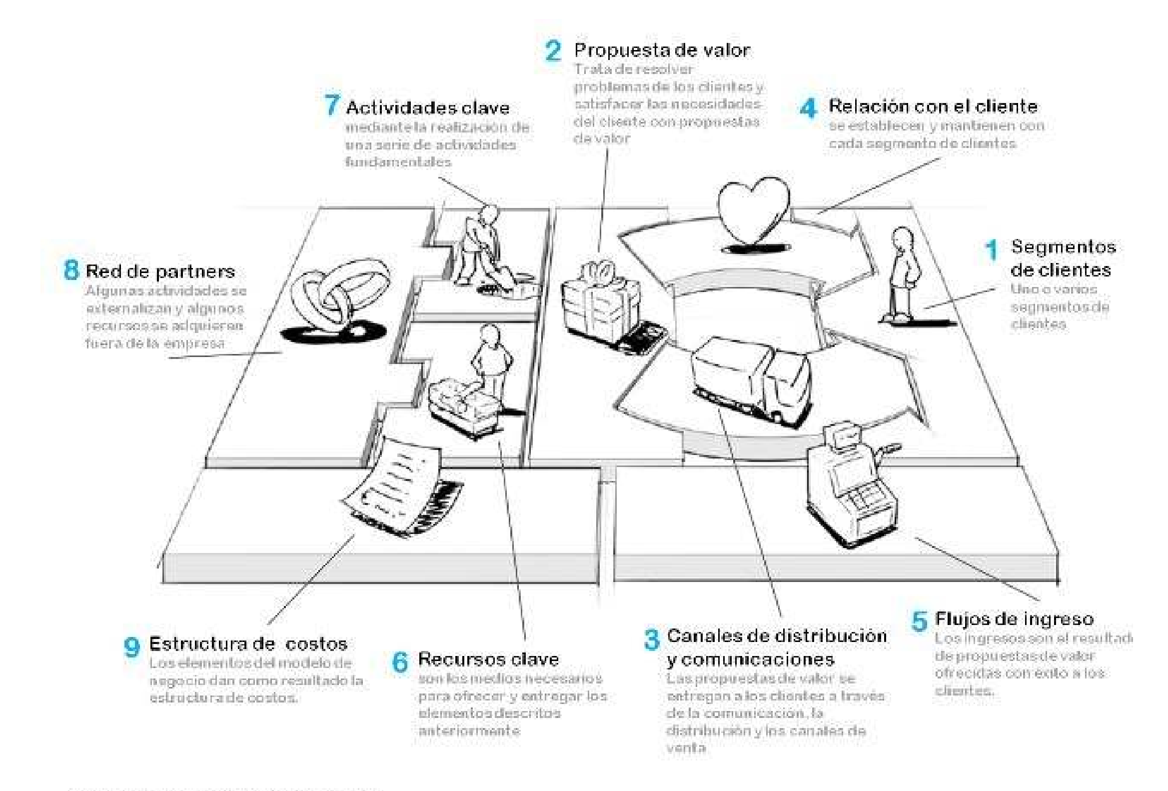
Una vez resueltos estos interrogantes será claro para el modelo de negocio que tipo de asociaciones y alianza establecer, las cuales puede ser de varios tipos como alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, coopetición o alianzas entre competidores, alianzas conjuntas para crear nuevos negocios y relaciones cliente proveedor que garanticen la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos.

Finalmente, poner en marcha el negocio implica incurrir en costos para garantizar el adecuado funcionamiento del modelo propuesto. La creación de valor así como las operaciones de entrega, soporte y servicio postventa propuesto por el modelo tienen unos costos asociados que deben ser identificados y clasificados. Debemos preguntarnos entonces ¿Cuáles son los costos de nuestros recursos clave? ¿Cuáles los de nuestras actividades clave? ¿Cuáles costos son los inherentes al modelo propuesto?

El Lienzo (Canvas).

El siguiente gráfico, tomado del libro "Generación de Modelos de Negocio", una versión en español del libro de Alex Osterwalder, presenta el esquema de dicho modelo:



El Proceso

El proceso propuesto para desarrollar cualquier modelo de negocio bajo esta propuesta es un proceso iterativo que consta de cinco fases la movilización, la comprensión, el diseño, la aplicación y la gestión.

En la fase de movilización se realizan todas las actividades de preparación para la construcción de un modelo de negocio exitoso. En ella se definen los objetivos del proyecto, se comprueban las ideas iniciales, se planifica el proyecto y se conforma el equipo de trabajo.

En la fase de comprensión se desarrolla todo un proceso de inmersión en el cual se realizan los procesos de investigación y análisis necesarios para el diseño del modelo de negocio. Se analiza el entorno, se identifican los clientes potenciales, se realizan entrevistas con expertos, se estudian experiencias anteriores, y se recopilan idas y opiniones.

En la fase de diseño, se adapta y modifica el modelo propuesto de acuerdo con la respuesta del mercado. En esta etapa el reto es lograr la generación de modelos nuevos y atrevidos del negocio. Para ello se desarrollan sesiones de tormenta de ideas, se crean prototipos, se realizan pruebas con los clientes reales (se sale a la calle), y se seleccionan las mejores opciones de acuerdo con criterios establecidos de manera colaborativa. Cuando el negocio se encuentra en proceso de ideación es de vital importancia desarrollar en los miembros del equipo la capacidad de ignorar los modelos de negocio actuales con el objetivo de generar ideas innovadoras que rompan con paradigmas ya establecidos.

En la fase de aplicación el propósito es llevar a terreno el prototipo de modelo de negocio, para lo cual el emprendedor debe enfrentarse ya con los elementos de un plan de negocio formal para poner en marcha su negocio. Debe establecer claramente los objetivos, definir todos los proyectos necesarios para alcanzarlos, organizar la estructura legal de la organización, prepara un presupuesto y desarrollar un plan detallado.

Finalmente en la fase de Gestión, el modelo de negocio debe ser adaptado y modificado

de acuerdo con la reacción del mercado. Para esto deben realizarse actividades de análisis de entorno, evaluación permanente del negocio, replanteamiento o rediseño del mismo. Es ideal que todas las personas de la empresa se involucren en el proceso de mejora continua del modelo. (Osterwalder, 2012).

Consideración final.

Se invita al estudiante a profundizar en el estudio de este modelo de amplia difusión en el mundo actual del emprendimiento y se le propone adelantar un pequeño curso disponible en UDACITY en el siguiente enlace: https://www.udacity.com/course/ep245 a la par que desarrolla su propio modelo de negocio.

Referencias

Blank, S. Dorf, B 2012. *The Startup Owner's Manual. The step by step guide for building a great company.* K&S Ranch, Inc. Publishers. Cabrilo, California, USA.

Osterwalder, A. Pigeneur, Y. 2012. *Generación de Modelos de Negocio*. Versión en Español. Editorial Deusto.

Osterwalder, A. Pigeneur, Y. 2011. *Business Model Generation*. Versión en Español. Editorial Deusto.

Ries, E. 2011. *The Lean Startup. How today's entrepeneurs use continuos innovation to create Radically Successful Business. Crown Publishing Group. New York. USA.*

Vesga, R. 2012. *Guía para los mentores del programa Lean Launchpad Colombia*. Universidad de los Andes. ViveDigital Apps.co. Consultado en http://contra-punto.com/Docs/02-Documentos/GUIA%20PARA%20LOS%20MENTORES-04.pdf

5 — Plan de Negocios

Actualmente la reflexión está centrada en si los modelos de negocios mencionados en el capítulo anterior, reemplazan o no al plan de negocios tradicional. Nosotros como profesores del área de administración y la ingeniería, creemos que lo importante es sacar la idea de la mente del emprendedor y ponerla en papel, para comenzar a observarla .ºbjetivamenteʑ desapegarse afectivamente de ella y así evitar caer en lo que Dolabela (2005) ha llamado, "la primera trampa del emprendedor", pensar que su idea es tan perfecta que no tiene forma de fracasar con ella.

Un negocio en mente normalmente requiere el desembolso de capital que toma años recuperar. Para muchos esta inversión significa arriesgar su propia supervivencia. Cuanto mayor el tiempo de recuperación, mayor la exposición al riesgo. ¿Cómo se puede minimizar esos riesgos?, mediante una planificación meticulosa con información pertinente y relevante para disminuir la incertidumbre del futuro.

La clave para minimizar riesgos recae en conocer cada vez más sobre el “futuro”. Y conocer más y más sobre el futuro significa una planificación meditada y recolección de información necesaria que permita materializar la idea en un negocio que sea rentable para la persona que lo inicia. Esta es la principal razón para la preparación de un plan de negocios.

El plan de negocios describe brevemente el futuro como lo percibe el empresario potencial. Incluirá suposiciones justificadas sobre lo que posiblemente suceda. Como tal, será el manual para operar el negocio que se propone. Es el negocio en papel.

Un buen plan comprende:

a) La recolección de datos (a través de un trabajo de investigación) que son relevantes y pertinentes con todos los aspectos del negocio propuesto,
b) El análisis de los datos recolectados y,
c) La aplicación de los resultados para minimizar los riesgos en el negocio.

Estos aspectos incluyen los siguientes componentes:

Aspectos de Marketing: El estudio de marketing investiga la demanda a futuro del producto, determina la competitividad dentro de la industria, establece la cantidad anual que puede vender, hace un estimado de los precios de venta a futuro y diseña un programa de marketing para el producto. ¿Cómo se hace? en primer lugar identificando quienes serán los clientes, cuáles son sus necesidades, cuánto están dispuestos a pagar y si es posible lanzar un prototipo a los consumidores y evaluarlo en un piloto. El enfoque del marketing moderno, plantea que antes de decidir qué producto o servicio lanzar al mercado, en base a la idea que ud. ha percibido, busque información adecuada para conocer a sus clientes futuros y ojalá testee su solución en un piloto.

Aspectos de Producción: El estudio de producción selecciona el proceso de fabricación, la capacidad del diseño, maquinaria y equipos, ubicación de la empresa y como está dispuesta, especificaciones de la estructura y requerimientos para la operación (que incluye materiales, servicios, mano de obra, etc.). Deciones de producción son: ¿arrendar un local o construir uno

propio?; ¿cuántos trabajadores puedo pagar? ¿cuántos necesito para producir 100 unidades?. Es necesario cotizar en el mercado las materias primas, los materiales y todos los insumos que necesite para comenzar su operación, ya que de esta etapa provendrá lo que necesitará como INVERSIÓN INICIAL y cuán demandará su negocio mensualmente, es decir, ¿cuánto tendrá que vender mensualmente para cubrir sus costos y tener ganancias?

Aspectos de Organización y Gestión: Este componente examina la forma apropiada de la organización de la empresa, antecedentes y capacidades del empresario y el patrón del personal profesional del negocio. En cada uno de los países la "formalización empresarial"toma figuras legales distintas. Un aspecto importante de la formalización son los trámites ante el servicio de higiene ambiental o departamento de salud, cuando el producto que se quiere comercializar es de la industria de alimentos, otro aspecto son los temas tributarios, iniciar actividades comerciales bajo un giro económico adecuado, facturación y el tema impuestos, son aspectos nuevos para la mayoría de los emprendedores y dejar todo en manos de un contador, no es recomendable, porque al fin de cuentas, la inversión es suya y nadie la va a cuidar como ud.
Por otra parte, siempre será mejor crear una figura legal, porque es una persona jurídica distinta y así el patrimonio personal y de su familia, queda a mejor resguardo de las instituciones financieras y los vaivenes del mercado.

Aspectos Financieros: El estudio financiero calcula el total de capital que se requiere para comenzar el negocio, mide la exposición del empresario y los del sector bancario y selecciona la fuente de financiamiento más apropiada. También proyecta la rentabilidad y el rendimiento financiero del negocio propuesto.

Por otra parte, en esta etapa también es importante realizar un análisis de algunas condiciones sociales, políticas y otras que amenazan la implementación exitosa del negocio propuesto. El estar conscientes de esas condiciones puede ahorrar tiempo y esfuerzo valioso. (Revisar Análisis PESTE y FODA de capítulos anteriores)

Considere los siguientes ejemplos:
Caso No. 1: Un empresario establece un pequeño complejo turístico frente al mar en una zona esencialmente industrial para atender al turismo nacional. Luego de cerca de un año de estar operando con éxito, una fábrica de cemento se instala cerca de la zona frente al mar. El polvo del cemento contamina el área y el empresario debe cerrar el negocio.

Caso No. 2: Una mujer empresaria, después de verse motivada a hacer negocio, invirtió todos sus ahorros, más una cantidad considerable de dinero prestado, en un taller de confección en una pequeña comunidad. Luego de varios meses en funcionamiento, se dio cuenta que sus instalaciones podían producir más de lo que el mercado podía absorber. Esta situación significó la incapacidad de devolver el préstamo y la subsecuente ejecución de la hipoteca de la propiedad.

Ambos casos ilustran un descuido en la planificación del proyecto. En el caso, el empresario ha podido averiguar ante las autoridades locales con respecto a la ubicación industrial en el plan de zonificación o a los recursos industriales y ha podido estar advertido de la posibilidad de instalación de una planta de cemento. En el segundo caso, un estudio de mercado y de producción más detallado pudo haber descartado las pérdidas.

Algunas pautas o sugerencias de cómo escribir el plan de negocios

1. Pase sus ideas en papel. Escriba todo lo que pueda y olvídese de la gramática, la ortografía

etc.

2. Después de haber “volcado” sus ideas, corrija la gramática y construya oraciones cortas, sin tanta "prosa.º "poesía", ya que se pierde el sentido de la frase y su posible impacto en el lector.
3. Corrija teniendo en mente a su lector. El lector de su plan de negocios es una persona que trabaja para el banco (o una institución de financiamiento o un jurado en un concurso, pero siempre está asociado con prosible financiamiento)
4. Considere en el formato:
   a) un Resumen que consista en no más dos páginas, incluyendo un párrafo para: Marketing, Producción, Administración, Finanzas;
   b) Contenido;
   c) Anexos: Apéndices, Cifras, Cuadros, Gráficos, etc.
5. Considere los Datos Biográficos del Solicitante:
   a) Personal
   b) Educación
   c) Experiencias: experiencias profesionales actuales y pasadas, deberes y responsabilidades
   d) Talentos/ Premios Especiales
   e) Viajes al Extranjero
   f) Pertenencia a Organizaciones Profesionales
   g) Referencias Bancarias
6. Extensión: por lo menos 15 páginas de texto y todos los anexos que sean posibles para fundamentar los detalles del concepto.
7. Al escribir un párrafo:
   a) Mencione el Hecho (o sustancia)
   b) Fundamente el Hecho
   c) Refuerce el Hecho

Referencias

Cefe Internacional. Manual para Facilitadores 1998. ToT Plataforma Aurea, Valparaíso, Chile 2014.
Dolabela, F. 2005. Taller del Emprendedor. UNR Editora. Universidad Nacional del Rosario, Argentina.

5.1 Plan de Marketing o Análisis de Mercado

En toda evaluación de un proyecto, sea antes o después de la inversión, el aspecto del marketing es clave para el éxito del proyecto. Hay una tendencia a creer que los aspectos del marketing de un proyecto se refieren al estimado de la demanda en la etapa del proyecto solamente, con técnicas estadísticas que permitan calcular con un buen nivel de precisión la demanda proyectada por los productos que la empresa venderá en el mercado. Sin embargo, el análisis de mercado es dinámico y permanente en la empresa, debe monitorear los cambios en la sociedad, las tendencias en el consumo, los cambios en los medios de pago, el tamaño de las familias, los gustos y preferencias de los consumidores (actuales y potenciales).

El Plan de Marketing es el primer sub plan en el plan de negocios integrado. En este capítulo, se presenta una guía de preguntas que le ayudarán a ir modelando su idea de negocios.

Luego de haber seleccionado una idea de negocio, se requiere un enfoque sistemático para justificar la comerciabilidad y probar que la viabilidad de todo el negocio reposa sobre aspectos sólidos del marketing que sustentan la idea de negocio que se ha escogido.

Algunas preguntas claves para esta etapa

1. ¿Cuál es el producto o servicio a ofrecer?

Haga una breve descripción del producto, tamaño, color, forma y la gama de productos (servicios) que se van a ofrecer. Describa las características del producto, sus usos y beneficios, si es un producto nuevo o existente.

2. ¿Cómo se compara en calidad y precio con la competencia?

Al responder esta pregunta, determine que hará que el producto sea exclusivo en el mercado. ¿Será de mejor calidad que el disponible en la actualidad, o será el precio, significativamente diferente, que hará que su venta sea más fácil? ¿Qué otras características diferenciará al producto de la competencia?

3. ¿Dónde se ubicará el negocio?

La ubicación del negocio es fundamental sea para reducir costos o incrementar la posibilidad que los clientes lleguen al negocio a ver los productos o al menos a preguntar por ellos. Si el negocio es de venta al por menor o de servicios, debe estar cerca al mercado. Si está orientado a la producción, sería mejor que esté más cerca de las fuentes de materia prima o cerca de infraestructura instalada (ejemplo: puerto), de transporte y servicios (ejemplo: energía).

Los factores importantes a considerar en la ubicación son:

- proximidad a la material prima básica
- proximidad a los mercados y canales de distribución
- disponibilidad de transporte
- disponibilidad de mano de obra eficiente y barata
- existencia de industrias relacionadas (vínculos hacia atrás y adelante)
- instalación de infraestructuras (ejemplo: carreteras, energía, puerto, etc.)
- servicios de comunicaciones (ejemplo: correo, teléfono, fax, telex, etc.)

Una buena ubicación es uno de los factores cruciales para el desarrollo de un mercado, por lo tanto su selección debe ser considerada cuidadosamente. La ubicación también debe diferenciarse en términos de puntos de venta o localización de la fábrica, aunque en muchos negocios pequeños, el punto de venta y la fábrica se refieren a un mismo lugar.

4. ¿Qué áreas geográficas cubrirá el proyecto?

Determinar la cobertura geográfica (es decir, donde comercializar el producto) depende mucho de la naturaleza del producto; cómo puede ser transportado y distribuido; el tamaño del mercado en diferentes localidades, la presencia de fuertes competidores en las áreas bajo consideración, su disponibilidad para viajar y, por supuesto, los contactos o canales de distribución que existen y con los cuales usted está familiarizado.

En general, es más fácil trabajar en un área comercial limitada, pues los costos que representan el tiempo de viaje y la distribución se pueden mantener al mínimo.

5. ¿Dentro del área del mercado, a quienes se venderán los productos?

Hablamos realmente de un grupo meta específico o segmentos del mercado en la población, dentro del área del mercado seleccionada, a quién tiene en mente vender sus productos. Identifique estos clientes lo más claramente posible (ejemplo: sus características y perfil en términos

de edad, sexo, ingresos, prácticas de compras, patrón de consumo, etc.) a fin de asegurar que el producto combine con su gusto, necesidades, deseos, ingresos, estilos de vida, etc. ¿Venderá a mayoristas, minoristas, y si es así, ¿cuáles serían las consecuencias? Si usted planea tener un punto de venta, la selección de la ubicación es crítico.

6. ¿Es posible estimar qué cantidad del producto se vende actualmente?

Debe ser posible llegar a este estimado de diferentes maneras. Básicamente, el planteamiento es ir de lo general a lo particular. Por ejemplo: puede comenzar estimando el consumo, usos o ventas del producto per capita en la población dentro del área del mercado.

Luego, uno a uno, vaya eliminando ciertos segmentos (grupos específicos clasificados por edad, ingresos, ubicación, sexo, hábitos, etc.) de la población que no serían sus consumidores, para que al final, se pueda suponer que una cifra es la correcta. Si es posible, es bueno verificar algunos datos estadísticos si estuvieran disponibles. Si no puede obtener estadística confiable (datos secundarios), sería mejor hacer una encuesta simple y de bajo costo, es decir recolectar información de primera mano o primaria. Por ejemplo: si usted conoce muchas tiendas que venden su producto o productos similares, y les pregunta a varias de ellas con respecto a sus ventas, usted podrá estimar lasventas totales del producto.

7. ¿Qué parte o qué porcentaje de ese mercado puede captar el negocio?

Esta es una pregunta difícil de responder, precisamente porque depende de su habilidad como empresario (a) para vender el producto, su red, la efectividad de estrategia de marketing y su agresividad en empujar el producto, combinado con sentido común empresarial. También depende del alcance y fuerza de la competencia. Sin embargo, se pueden considerar algunas pautas. Si usted ha hecho una adecuada encuesta de mercado, usted conocerá la siguiente información sobre sus competidores:

a) si hay pocos o muchos competidores;
b) si son grandes o pequeños en tamaño;
c) si las características de sus productos son o no, similares o no entre sí;
d) si las características de sus productos son o no similares al suyo.

Por lo general, un negocio pequeño, con muchos competidores de productos similares, solamente podría alcanzar del 5 al 10 % y con pocos, del 10 al 15 %, si los ocmpetidores son pocos y los productos diferentes, la estimación sería de un 20 a 30 %.

8. ¿Qué cantidad del producto se venderá?

Ahora que ya ha hecho un estimado de la participación en el mercado que usted puede captar de manera realista, podrá hacer un estimado de su meta de ventas (estimado de ventas), es decir, por mes para el primer año y anualmente para los próximos cinco años. El primer estimado de ventas es, generalmente, una fracción del estimado de la participación en el mercado y al comienzo puede ser entre el 60 % y 80 %. Esto es para darse un margen por algún error al estimar el mercado.

9. ¿Cuál es el precio de venta del producto?

Hay tres maneras comunes para determinar el precio de venta de su producto. Estas son:

a) El “Método Costo Más Valor Agregado”
   Esto se hace agregando un margen de ganancia razonable (digamos 20 % al costo total del producto, es decir, el costo de marketing más el costo de producción, más el costo de administración, más el costo financiero). El costo final del producto por unidad se determina dividiendo el costo total del producto entre el número de unidades producidas. A esta cifra usted puede agregarle un margen de ganancia.

b) El "Método Comparativo"
   Este método compara su producto con los demás en el mercado y después, sobre la base de la calidad de su producto y otras características, usted puede fijar un precio menor, mayor o igual al de sus competidores.
c) El "Método lo que Puede Soportar el Mercado"
   Este método se basa en la oferta y la demanda del producto. Por ejemplo: si hay escasez del producto en el mercado (mercado de demanda), usted podrá fijar un precio de venta alto, por lo tanto su margen de ganancia podría ser mayor. Igualmente, si hay un excedente del producto en el mercado (mercado de oferta), usted puede verse forzado a bajar su precio y consecuentemente su margen de ganancia. (Las dos alternativas para evitar reducir el margen de ganancia son: (1) reducir el costo del producto identificando qué áreas, marketing, producción, administración y finanzas, pueden reducirse) y (2) identificar otros segmentos del mercado que tengan capacidad para comprar al precio original).

En la práctica, los tres métodos deben utilizarse de vez en cuando en todo negocio, pero en general, y especialmente al comenzar, es más seguro utilizar el Çosto Más Valor Agregado". También es una buena estrategia empresarial para prever la reacción de los competidores frente a su estrategia de precios.

10. ¿Qué medidas promocionales se aplicarán para vender el producto?

La promoción es uno de los aspectos que más se descuida del marketing de un producto. La promoción es necesaria para atraer y convencer a los compradores para que compren su producto y no el de la competencia. En general, la promoción se divide en publicidad, promoción de venta y venta personal. Algunas de estas medidas son:

- avisos publicitarios en la radio, periódicos, revistas, diarios gremiales o por televisión, si fuera apropiado,
- descuentos por volumen (reducción de precio cuando se vende a granel),
- distribución de volantes publicitarios,
- servicio oportuno, regular, amable y eficiente a sus clientes,
- buena promoción que asegure una adecuada exhibición del producto en los estantes de los puntos de ventas
- facilidades de crédito especiales para clientes regulares,
- carteles,
- paneles,
- carteles de señales,
- muestras gratis,
- pruebas gratuitas,
- comunicados de prensa,
- compre uno – lleve dos,
- sorteos
- cupones,
- auspicio de espectáculos o festivales locales,
- participación en ferias y exhibiciones comerciales,
- venta personal.

Una palabra de advertencia sobre las medidas promocionales. Estas actividades cuestan dinero a su empresa, por lo tanto debe asegurarse que por cada medida promocional que adopte, existe un incremento previsible en las ventas. Sin un incremento en ventas justificable, el costo aumentará, y por tanto, aumentará el costo unitario. Asegúrese de incluir estos costos en su

presupuesto de marketing.

11. ¿Qué estrategia de marketing se requiere para asegurar que se cumplan los estimados de ventas?

La formulación de una estrategia de marketing significa una adecuada planificación, equilibrio e integración de la estrategia del negocio para ese producto, la estrategia de precios, estrategia de distribución y la estrategia de promoción. A fin de comercializar con efectividad, usted debe identificar su mercado, conocer su producto y estudiar a sus competidores. También tendrá que gastar algo en promoción, fijar el precio de sus productos correctamente y distribuirlos a sus minoristas y/o consumidores efectiva y eficientemente. No debe asumir que porque su producto es bueno, los clientes vendrán automáticamente a comprarlo.

12. ¿Cuánto necesita para promover y distribuir su producto?

Usted debe tener un presupuesto de marketing que incluya su costo de marketing, como la promoción, distribución y salarios de su fuerza de ventas, si la hubiera.

Es objetivo final de este análisis consiste en determinar la existencia real de clientes y su disposición a pagar por los productos y/o servicios ofertados, logrando un .estimado de ventas", que es una predicción o una proyección de una situación futura. En vista que el futuro es incierto, ningún estimado puede ser 100 % correcto. Todas las empresas o industrias necesitan demanda/producción/estimado de ventas para tomar decisiones. Cada empresa aspira a obtener un estimado lo más preciso posible.

En vista que en cualquier industria se debe vender la producción, se necesitan estimados de ventas para decidir la cantidad, tipo y calidad de los productos porque la producción va a requerir de recursos, es decir, hay que organizar el capital, materia prima y mano de obra. Por lo tanto, el estimado de ventas es crucial para el planeamiento industrial y para presupuestar los recursos necesarios.

Referencias

Cefe Internacional. 1998. Manual para los Facilitadores. Training of trainers by Plataforma Aurea. Valparaíso - Chile

Dolabela, F. 2005. Taller del Emprendedor. UNR Editora. Universidad Nacional del Rosario. Argentina

Varela, R. 2001. Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Segunda edición. Pearson Education de Colombia Ltda. Bogotá - Colombia

5.2 Plan de Producción o Análisis Técnico

El objetivo principal del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio, con la calidad, cantidad y costo requerido, para obtener resultados satisfactorios. Para ello, es necesario identificar, tecnologías, materias primas, mano de obra, procesos, proveedores, etc.. Aquí se agrega además toda la información obtenida en la etapa anterior de marketing, ya que sobre la base de la estimación de la proyección de ventas, usted obtendrá su capacidad de producción.

Otro aspecto importante es describir el proceso de producción lo más claro posible. Esto presenta a quien va a evaluar, una buena idea del por qué se necesitan ciertos equipos o por qué se requieren ciertas habilidades. Si existen procesos alternativos, explique por qué ha escogido el suyo, en particular. Luego estime qué materia prima, mano de obra y otros gastos generales se requieren para la producción.

Para cumplir con este objetivo, al igual que en el capítulo anterior, le ofrecemos una guía de preguntas que le ayudarán a completarlo.

1. ¿Cuál es el proceso de producción?

A fin de encontrar los costos (mano de obra, materia prima y gastos generales) representados en la producción, es útil hacer un recorrido por todo el proceso de producción e identificar cómo se recibe la materia prima y gradualmente, paso a paso, es transformada a través de varios procesos (ejemplo: corte, mezcla, ensamble, acabado, empaque, etc.) en un producto terminado. La descripción del proceso no necesita ser extensa, pero debe cubrir todas las operaciones principales. Un cuadro con el flujo del proceso es una herramienta útil que representa el proceso de producción. Esto también aclarará el número de trabajadores que se necesita para cada etapa y que habilidades se requieren.

2. ¿Qué locales y maquinaria (activos fijos) se requieren y cual sería su costo?

Identifique estos artículos cuidadosamente y estime su costo con precisión. Si los requerimientos han sido sobre-estimados, los resultados podrían ser:

- hay demasiada producción y las existencias se acumulan – esto cuesta dinero y amarra el capital inútilmente;
- un exceso de capacidad significa que usted está invirtiendo en algunos activos o pagando intereses sobre edificios y equipos que no le significan un retorno. Esto también aumentará el costo en el largo plazo al tener una mayor depreciación de la necesaria;
- también existe la posibilidad que no haya financiamiento para el proyecto porque aparenta ser muy costoso.

En general, es mejor comenzar en una escala modesta, con un local pequeño y aun mejor, un espacio alquilado y la maquinaria mínima indispensable. Recuerde que si la demanda de su producto excede la capacidad de 8 horas (un turno) del equipo, se puede agregar un turno, en una etapa posterior o puede funcionar con sobre tiempo después del horario normal. En especial, cuando se comienza un negocio, hay que ser muy cauto en la compra de bienes de capital y solamente comprar cuando el mercado es seguro.

Con respecto a la capacidad de la maquinaria, el proveedor debe proporcionar la información correcta al empresario. En muchos casos, los proveedores tienden a sobreestimar la capacidad y eficiencia de su maquinaria, por tanto, usted no debe contar que las máquinas van a trabajar a 100 % de su capacidad estimada. Para determinar la capacidad realista de cada máquina, es posible estimar de manera precisa el equilibrio adecuado de las máquinas y las personas, es decir, cuántas herramientas o máquinas se requieren y correspondientemente, qué trabajadores y habilidades se requieren para operarlas y asegurar un proceso de producción tranquilo y eficiente.

Sea consciente de lo que necesita y lo que puede pagar y no se deje convencer comprando maquinaria que no es fundamental o no es adecuada para su escala de producción, especialmente en las etapas iniciales del negocio. Tome consciencia de que existe una gama amplia de opciones técnicas que van desde la mano de obra-intensa (se requiere más mano de obra con relación al número de máquinas o inversión en máquinas) hasta el uso intenso del capital (se usan más máquinas o mayor inversión en máquinas en relación con la mano de obra que se requiere).

3. ¿Cuál es la vida útil del local y de la maquinaria?

La respuesta dependerá de la construcción del local (es decir, si es de madera, de estructura de concreto, etc.) y la maquinaria y en el uso que le de a sus activos fijos. Para llegar al costo de depreciación anual, deduzca el valor de desecho al final de la vida útil y luego divida el valor del activo entre el número de años de vida productiva. Si no hubiera valor de desecho, simplemente divida el valor entre el número de años. En cada país la Autoridades Tributarias publican las

tasas de depreciación (indague, investigue, pregunte, averigue). En muchos países, la práctica general es como sigue, aunque puede existir algunas variaciones:

Activos fijos	Vida útil	Depreciación anual
Maquinarias	10 años	10%
Construcción	20 años	5%
Muebles	5 años	20%
Vehículos	7 años	15%

4.¿Cómo se hará el mantenimiento y, hay repuestos disponibles localmente?

No tiene sentido importar equipo que aunque sea más confiable, puede resultar en períodos de largas interrupciones mientras se espera que lleguen los repuestos del extranjero. Se debe contar con servicio de mantenimiento y repuestos localmente para asegurar la producción continua. No olvide estimar el costo de mantenimiento y repuestos pues forma parte del costo de producción. El costo de mantenimiento es parte de los gastos generales de la fábrica.

5. ¿Cuándo y dónde se puede obtener la maquinaria?

Es necesario verificar con los proveedores de maquinaria. Haga un estimado preciso del tiempo de entrega de la maquinaria pues es vital para preparar su cronograma pre-operativo. Además, no olvide de incluir en el costo de la maquinaria, el costo del transporte a la fábrica, el arancel (si es importado), el seguro hasta el momento de instalación y los gastos de instalación, si hubieran.

6. ¿Cuánta capacidad se utilizará?

El 100% uso de capacidad, normalmente significa que el equipo está en funcionamiento ocho horas diarias, seis día a la semana. Muchas fábricas trabajan en base a turnos de 8 horas diarias y muchas utilizan su equipo sólo una parte de ese tiempo. Se debe tomar en cuenta las fluctuaciones estacionales en el uso de la capacidad. Un buen ejemplo es una fábrica de ladrillos que puede funcionar continuamente por 24 horas al día durante la época de construcción y puede estar cerrada por seis meses durante la época de lluvias torrenciales.

7. ¿Qué planes tiene para el uso de la capacidad excedente?

Las máquinas y los equipos deben utilizarse lo más posible. Esto mantiene a los trabajadores en un ritmo de trabajo parejo y al equipo en buenas condiciones de funcionamiento. Durante los períodos cuando se conoce que el uso de la capacidad será baja, se debe hacer esfuerzos por asegurar que se realicen otros trabajos (ejemplo: desarrollar y mejorar el producto) que al comienzo no están directamente relacionados con la producción principal, pero que después pueden desarrollarse en un nuevo producto.

8. ¿Cuándo y cómo se pagará la maquinaria?

Algunos proveedores de maquinarias están preparados para vender su equipo bajo un plan de alquiler-venta. Esto extiende el costo de la maquinaria por un período largo de tiempo, que resulta en un costo total alto, pero permite a la empresa tener mayor liquidez en efectivo o un requerimiento menor en la inversión durante el período inicial. Antes de comprar el equipo, averigüe los términos de venta, es decir, si es al contado, crédito o alquiler-venta, el período de devolución y otras condiciones como la garantía, el servicio después de la compra, capacitación de los operativos, etc.

9. ¿Dónde estará ubicada la fábrica y cómo será diseñada?

Casi siempre en las pequeñas industrias, la fábrica y la empresa están ubicadas en la mis-

ma dirección. De igual importancia es determinar la superficie que requiere el negocio (para producción, oficinas, almacén, baños, etc.) y más importante, cómo se diseñará el espacio de la fábrica en términos de distribuir las máquinas y el equipo. Para responder a esta pregunta, es fundamental que usted conozca el proceso de producción y las máquinas/equipo que se necesitan para cada proceso para que, en la medida de lo posible, pueda distribuir las máquinas de acuerdo con el flujo de la producción. También puede determinar el tamaño de las máquinas y el espacio que ocuparán (incluyendo espacio para circular). Un plano de distribución de la planta es muy útil para este fin. Usted puede distribuir las máquinas en línea recta o en forma de U.

10. ¿Cuánta materia prima se requiere? ¿Cuánto costará la materia prima?

Ahora que ya tiene una buena idea del nivel de producción que desea alcanzar, averigüe el tipo, calidad y cantidad de materia prima que se necesita. Después de determinar la calidad y cantidad de materia prima que se necesita, averigüe los costos unitarios (es decir, ML2,000 por tonelada, ML15 por metro cuadrado, etc.) y coloque estos costos al costado del material y prepare una lista del promedio mensual de materia prima que se requiere y sus costos.

11. ¿Cuáles son las fuentes de la materia prima? ¿Está disponible todo el año?

Al averiguar sobre la materia prima, al menos tres factores son críticos. Primero, el precio debe ser el más bajo posible. Segundo, la fuente debe encontrarse lo más cerca posible al lugar de producción para reducir el costo del transporte. Tercero, la fuente debe ser confiable. Si en el curso del año no está disponible la materia prima, hay hasta dos alternativas posibles – o la fábrica reduce la producción o se abastece de materia prima cuando hay abundancia para que la producción pueda ser continua. Si se decide por ésta última, se requiere capital de trabajo adicional y debe considerarse en el cálculo de su necesidad de efectivo y en la determinación de la inversión que requiere el proyecto para que la empresa pueda enfrentar esta situación. Por ejemplo: piense en el problema para obtener fruta para una planta procesadora de fruta cuando se está fuera de estación.

12. ¿Cuánta mano de obra directa e indirecta se necesita y qué capacitación debe tener?

La mano de obra en una fábrica se divide en directa e indirecta. Trabajadores directos son aquellos que están involucrados directa e íntimamente en la producción. Trabajadores indirectos son los demás trabajadores que facilitan la producción como las personas de servicios, capataces, trabajadores de mantenimiento, entre otros, que no están directamente involucrados en la producción.

Para determinar el número de trabajadores directos que se necesitan, clasifique sus habilidades en tres categorías: calificados, semi-calificados y no calificados. La escala de sus salarios debe calcularse de acuerdo a esa categoría.

13. ¿Cuál será el costo de la mano de obra?

Haga un estimado de cuánto debe recibir cada trabajador (desde el supervisor/capataz de producción hasta el trabajador de producción, la persona de mantenimiento, de servicios, por ejemplo) mensualmente. El costo de la mano de obra debe incluir el costo de mano de obra efectiva para cubrir el salario básico, sueldo, beneficios complementarios, licencias pagadas, comida, seguro social y médico, etc. En algunos casos, la mano de obra directa se pagará al destajo, por piezas. Si este es el caso, estime la producción de un trabajador y multiplique este número por el precio por pieza (ML).

14. ¿Hay trabajadores disponibles todo el año? Si no es así, ¿qué efecto tendrá sobre la producción?

Muchos trabajadores de fábricas de empresas pequeñas reciben salarios bajos y por lo tanto complementan sus ingresos con trabajos en la agricultura u otros, afuera. Si este es el caso, la empresa debe estar preparada para enfrentar esa situación y pagar salarios/sueldos/precio por unidad, más competitivos o más altos, o reclutar nuevos trabajadores o temporales durante este período o quizás prepararse para reducir la producción. Cualquiera sea el curso de acción que se decida, debe ser tomado en cuenta para determinar el programa de producción.

15. ¿Cómo se motivará a los trabajadores?

Los trabajadores pueden ser motivados de diferentes maneras: trato humano, buen ambiente de trabajo, mayor responsabilidad, otros incentivos (ejemplo: participación en las utilidades, recompensa a trabajadores que lo merecen, bonificaciones y dando facilidades, subsidios para comidas y refrigerios, transporte, médicos, alojamiento, etc.). Si se otorga éstos, se debe calcular sus costos e incluirlos en el cálculo real de la mano de obra o como gastos generales.

16. ¿Cuáles son los gastos generales de la fábrica? (son diferentes a los gastos de administración)

Los gastos generales de la fábrica incluyen costos como, alquiler del espacio, mantenimiento, reparaciones, depreciación de las máquinas y equipo, costo de servicios (agua, electricidad, salario de supervisores, personal de limpieza y mantenimiento). En el caso de la electricidad, si se usa en grandes cantidades, y ésta depende directamente del nivel de producción, debe ser considerada como materia prima en lugar de gasto general. Pero si la electricidad es sólo para alumbrar y para fines generales, entonces se considera gasto general.

Sólo los costos, como aquellos antes enumerados, que no cambian o varían mucho de acuerdo con el nivel de producción, son tratados bajo gastos generales.

17. ¿Cuál es el costo de producción por unidad?

El costo de producción incluye el costo directo de materia prima, de mano de obra directa y de gastos generales de la fábrica. A continuación se menciona dos métodos para calcular el costo de producción por unidad:

Médodo 1:

Para llegar al costo de producción por unidad, sume el costo mensual de materia prima directa (paso 10), mano de obra directa (paso 13), gastos generales (paso 16), luego divida esta cantidad entre el número de unidades producidas durante el mes (paso 6).

Es lamentable que en la vida real el cálculo del costo no sea tan simple como se menciona en el método, pero el método grafica el concepto, costo total / unidades producidas = costo unitario de producción. La complicación surge del hecho que pocas industrias pequeñas producen un solo artículo para la venta. Mientras puede ser más fácil identificar el costo de la materia prima en cualquier de ellos, estimar el contenido de la mano de obra o asignar una porción de los gastos generales a un artículo en particular presenta otro problema.

Método 2:

Asignar costos de la mano de obra: Para asignar el costo de la mano de obra directo a cualquier producto, siga la siguiente regla siempre:

Multiplique los gastos de mano de obra directa por hora (ML) por el número de horas de mano de obra directa que va en la fabricación del producto.

El costo de la mano de obra directa se deduce dividiendo el costo total de la mano de obra directa entre el número de horas de mano de obra directa disponible.

Por ejemplo: si 8 trabajadores directos laboran 8 horas al día, 6 días a la semana, por 4 semanas, el total de horas de mano de obra directa disponible por mes es:

8 trabajadores x 8 hrs/día x 6 días/semana x 4 semanas = 1,536 hrs

Si el costo total de estos trabajadores directos es de ML 4,000, entonces el precio por hora (ML) es:

Costo total de mano de obra directa de LC4,000/1,536 horas disponibles = ML2.60 por hora de mano de obra directa (precio por hora)

Ejemplo:

Si una silla requiere 6 horas de mano de obra directa para fabricarse, entonces el costo de la mano de obra directa costo de esa silla es: Precio por hora de ML2.60 x 6 horas = ML15.60

Asignar Gastos Generales:

Hay dos maneras de asignar gastos generales. Estas son:

a) haciendo una relación de los gastos generales con las horas de mano de obra,
b) asignándolos en relación con las ventas.

La primera manera y la preferida es relacionar los gastos generales con las horas de mano de obra directa involucrada en hacer el producto. Esto puede hacerse dividiendo el total de gastos generales entre las horas de mano de obra directa disponibles y después multiplicando esa cantidad por el número de horas que toma hacer el producto.

Ejemplo:

Si el total de gastos generales es ML3,000 y el total de horas de mano de obra directa es 1,536, entonces el precio de gastos generales por hora es: Total de gastos generales de ML3,000/1536 total de horas = ML1.95 por hora de mano de obra directa (precio de gastos generales por hora).

Luego, multiplique el precio de gastos generales por hora por el número de horas de mano de obra directa utilizadas para hacer el producto:

Precio de Gastos Generales por Hora de ML1.95 x 6 horas para hacer una silla = ML11.70

Esta cifra puede agregarse al costo de la materia prima, y mano de obra directa para llegar al costo de producción unitario del producto.

El segundo método de asignar los gastos generales es de acuerdo con el % de ventas de ese producto en particular en relación con las ventas totales. Si, por ejemplo: un fabricante de muebles produce los siguientes productos:

Productos	Precio de venta unitario (ML)	Ventas por mes	% de ventas
20 sillas	ML 200	4.000	20%
10 camas	ML 400	4.000	20%
12 mesas	ML 1000	12.000	60%
	Total Venta Mensual	20.000	100%

Total de ventas es ML20,000 de los cuales 20% son sillas, 20% camas y 60% mesas.

Por lo tanto, 20% de los gastos generales pueden ser asignados a las sillas.

El costo de los gastos generales por silla puede ser calculado como sigue: total de Gastos Generales por 20 sillas es: El total de Gastos Generales por mes de ML3,000 x 20% = ML600
El costo de gastos generales por silla es por lo tanto de ML30:
ML600/20 sillas = ML30
Igualmente, para las camas es:

ML600/10 camas = ML60
Y para las mesas:
ML600/12 mesas = ML150

Después de determinar el costo de la materia prima por unidad, el costo de la mano de obra directa por unidad y el precio de gastos generales por unidad, el costo de producción por unidad puede ser calculado sumando todos estos tres componentes del costo:
+ Costo Unitario de la Material Prima
+ Costo Unitario de la Mano de obra Directa
+ Costo Unitario de Gastos Generales de la Fábrica
= Costo Unitario de Producción

Como alternativa, el costo unitario de producción puede deducirse del siguiente cálculo:
+ Costo total de Materia Prima
+ Costo Total de la Mano de obra Directa
+ Costo Total de Gastos Generales
= Costo Total de Producción dividido entre el Volumen Total de Producción (ejemplo: kilos o unidades)
= Costo Unitario de Producción

Nota: ML significa Moneda Local

Referencias

Cefe Internacional. 1998. Manual para los Facilitadores. Training of trainers by Plataforma Aurea. Valparaíso - Chile
Dolabela, F. 2005. Taller del Emprendedor. UNR Editora. Universidad Nacional del Rosario. Argentina
Varela, R. 2001. Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Segunda edición. Pearson Education de Colombia Ltda. Bogotá - Colombia

5.3 Plan de Organización y Gestión o Análisis Administrativo y legal

El objetivo central de este análisis y etapa del plan es definir las característcas del grupo emprendedor y el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de recursos, la figura legal que tendrá la organización y todos los aspectos legales propios de cada país que sean necesarios para operar en el rubro elegido.

Usted ya ha completado sus planes de marketing y de producción. Como resultado, está convencido, más que nunca, que tiene un proyecto viable que no solamente va a satisfacer su impulso creativo sino que le va a reportar ingresos económicos también. Entonces, usted está en capacidad de traducir sus planes en una empresa dinámica. En otras palabras, está a las puertas de organizar su empresa, de encontrar la ubicación idónea, contratar y capacitar al personal y de encargarse de los demás aspectos legales de su propia empresa.

Al igual que en los capítulos anteriores le porponemos una guía de preguntas que le ayudará a sumar los costos administrativos a su inversión inicial y a poner en marcha su negocio.

1. ¿Cómo estará organizada la empresa?

Los gobiernos de todos los países disponen de diferentes alternativas de organización o de personería jurídica para las empresas. De éstas, usted debe elegir la que mejor se adapta a las necesidades de la empresa propuesta. Sin embargo, es recomendable consultar con un abogado antes de decidir sobre el tema. Los factores principales que deben tomarse en cuenta incluyen, implicancias impositivas, la integridad de los socios y el alcance de la responsabilidad personal.

La opción de la forma legal va a depender mayormente de sus recursos, experiencias y tamaño de la inversión. Se recomienda que sea propiedad unipersonal si usted cuenta con suficiente recursos y conocimientos técnicos para manejar la empresa por su cuenta. De lo contrario, usted debe considerar sea una sociedad o una sociedad anónima (corporación).

Existen básicamente cuatro formas comunes de organización de una empresa: (1) propiedad unipersonal, (2) sociedad, (3) sociedad privada limitada (sociedad cerrada) y (4) sociedad anónima abierta (sociedad abierta).

Sin embargo, muchas empresas pequeñas se registran como propiedad unipersonal, que significa que el gerente-propietario o el empresario es el propietario así como el gerente general de su empresa.

La Sociedad representa una co-propiedad de la empresa por uno o varios socios que pueden ser familiares o amigos cercanos. Los socios pueden aportar a la empresa su capital y sus conocimientos, o ambos.

Una Sociedad Privada limitada involucra la propiedad de la empresa por un número limitado de personas (usualmente familiares y amigos cercanos) que se unen con fines de formar una empresa. La propiedad se basa en un accionariado que puede ser transferido a otros accionistas con el consentimiento de los propietarios existentes.

La Sociedad anónima abierta (sociedad abierta) involucra muchas personas propietarias de una empresa que pueden no estar relacionadas entre sí. La propiedad se determina por el accionariado que se negocia en la bolsa de valores y es transferible entre el público. Una sociedad tiene personería jurídica y responsabilidad limitada. Una sociedad anónima puede ser administrada que no son propietarias.

Los países tienen diferentes reglamentos con respecto al registro de empresas y su conformación. Es importante que usted conozca - las leyes pertinentes (ejemplo: impuestos, responsabilidad, etc.), los formularios que hay que completar y las licencias y permisos que hay que obtener (y pagar) antes de
funcionar legalmente como empresa.

2. ¿Cómo se va a administrar y operar la empresa?

Para que la empresa funcione organizada y eficientemente, debe contar con una estructura de poder y responsabilidad (una línea de comando), división de mano de obra (distribución del trabajo) y una definición de lo que cada uno debe hacer en la empresa (descripción del empleo). Por lo tanto, la empresa necesita una estructura de organización. Esto se representa en general a través de un organigrama.

Al diseñar la estructura de organización, es importante que se lleven a cabo las diferentes funciones de la empresa (marketing, producción, organización y gestión y finanzas). En una empresa pequeña, una persona puede encargarse de varias funciones. Por ejemplo: el empresario puede actuar tanto, como gerente general, así como, gerente de producción.

En las empresas pequeñas, es muy común que miembros de la familia tengan una responsabilidad en el negocio o hasta realicen trabajo de producción. Por ejemplo: la esposa puede ser la tesorera y la gerente de marketing, mientras que los hijos mayores ayudan como trabajadores de producción a medio tiempo.

3. ¿Cuál es la experiencia y calificación en negocios del empresario?

Para garantizar la supervivencia y crecimiento de la empresa, es importante que las personas que manejan el negocio tengan la preparación y experiencia adecuadas. La supervivencia y crecimiento de una empresa depende de la competencia y habilidad de la administración. Un proyecto de clase B (de potencial mediano) administrado por un gerente de clase A (altamente competente) resultará exitoso, mayormente, mientras que un proyecto de clase A (de potencial alto) con una administración de clase C (incompetente).

En particular, si el empresario quiere pedir prestado dinero del banco o si desea obtener un crédito comercial de sus proveedores (materia prima o maquinaria), debe ser capaz de convencerlos de su competencia e integridad. Por lo tanto, es importante que el empresario incluya los puntos principales de sus datos biográficos así como de los demás funcionarios clave de la empresa que sean relevantes con la operación del negocio.

Si es posible, el empresario debe incluir referencias bancarias, de antiguosempleadores o conocidos y respetados líderes de la comunidad que puedanavalar su integridad y habilidad.

4. ¿Qué actividades pre-operativas se deben realizar antes que funcione la empresa?

Antes de que la empresa pueda comenzar realmente a operar, hay muchos pasos preliminares que deben realizarse. El empresario debe estar consciente de estos pasos y planificar su ejecución para poder ahorrar en costo, tiempo y energía.

Algunas de estas actividades preliminares incluyen asistencia a un programa de capacitación (sea relacionada con el oficio, administrativa o empresarial), preparar su plan de negocios, realizar una encuesta de mercado, visitar a proveedores de maquinaria y materia prima, registrar la empresa, contratar a un consultor, etc.

Es recomendable que el empresario enumere estas actividades pre-operativas y decida cuándo y qué tiempo tomarán. Algunas de estas actividades pueden realizarse simultáneamente (ejemplo: realizar la encuesta de mercado y contactar a los proveedores), mientras otras deben realizarse progresivamente (comprar la maquinaria antes de su entrega e instalación en la fábrica).

Como ayuda, el empresario puede preparar un Cuadro Gantt que represente en una columna todas esas actividades pre-operativas y en otra columna indicar el cronograma (de preferencia, en semanas) que tomará comenzar y completar cada una de las actividades.

5. ¿En qué gastos pre-operativos se incurrirá?

Los gastos pre-operativos son los gastos que se necesitan a fin de planificar y prepararse para el funcionamiento de la empresa. Estos incluyen capacitación de los trabajadores, encuesta de mercado, pruebas, visitas a los proveedores de materia prima y maquinaria o negociar con distribuidores potenciales, etc.

En algunos casos, usted encontrará trabajadores que no requieren ninguna capacitación, pero en muchos casos, se requiere algún tipo de entrenamiento.

Como gerente-propietario, usted debe tener una buena idea del proceso de fabricación. Usted puede haber adquirido sus conocimientos de un empleo anterior, de experiencia en negocios o de capacitación. O quizás requiera que usted pase algún tiempo en otra fábrica de tamaño similar para estar expuesto a eso.

En muchos casos, es lógico contratar, al menos, un buen técnico familiarizado con el proceso y que pueda capacitar a los trabajadores, bajo su mando, en el mismo trabajo. Sin embargo, esto tomará algo de tiempo y tiempo es dinero.

Por lo tanto, ese costo debe ser tomado en cuenta. Puede ser necesario, por ejemplo: pagar un estipendio a los trabajadores durante su capacitación en el trabajo antes de comenzar la producción en sí y hacerlo sobre la base de un pago por pieza. Estos costos pre-operativos

deben contabilizarse como parte del costo total del proyecto (requerimiento total de capital del proyecto).

6. ¿Qué activos fijos se necesitan para la oficina?

Aparte del capital fijo necesario para fabricar los productos o para facilitar y mantener la producción, la empresa necesita otros activos fijos para mantener los aspectos administrativos del negocio.

Estos activos incluyen, máquina de escribir, muebles e instalaciones, gabinetes, ventiladores eléctricos, calculadora, computadora, vehículo, etc. Esos activos fijos también se depreciarán de acuerdo con su vida útil.

7. ¿En qué costos administrativos se incurrirá?

Para consolidar las actividades de producción y marketing de la empresa, se deben realizar algunas actividades administrativas y habrá costos en su realización. Por este motivo, los costos administrativos también se conocen como gastos de operación. Los costos administrativos incluyen el salario de la secretaria de la oficina, el encargado de la contabilidad, el chofer, el personal de seguridad, la depreciación de los activos fijos utilizados en la oficina, las comunicaciones, etc.

Actividad

De acuerdo al país en que se encuentre, realice una investigación acerca de los trámites legales y administrativos para poner en marcha una empresa, distinguiendo las distintas figuras jurídicas mencionadas y las distintas instituciones públicas que tienen relación con el proceso, por ejemplo, Servicio de Impuestos Internos en Chile, Municipalidad (Patente comercial), Servicio de Salud (por resolución sanitaria de los alimentos), entre otros.

Haga una estimación de ¿cuánto dinero y tiempo cuesta la formalización en su país?

Referencias

Cefe Internacional. 1998. Manual para los Facilitadores. Training of trainers by Plataforma Aurea. Valparaíso - Chile

Dolabela, F. 2005. Taller del Emprendedor. UNR Editora. Universidad Nacional del Rosario. Argentina

Varela, R. 2001. Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Segunda edición. Pearson Education de Colombia Ltda. Bogotá - Colombia

5.4 Plan Financiero o Análisis Económico y Financiero

Esta es la etapa final del Plan de Negocios y corresponde a la sumatoria de las etapas anteriores en cuanto a la determinación de la inversión inicial y del costo operativo mensual. También se evalúan indicadores financieros que solicitan los bancos para entregar préstamos.

Muchos software de planes de negocios tienen incorporado los cálculos automáticos en esta parte, siempre que las etapas anteriores se hayan realizado de acuerdo a lo indicado. Por ejemplo el texto de Varela (2001) incorpora un cd que carga el programa de planes de negocios y a medida que se van completando las etapas del plan, la información necesaria para el análisis financiero se va traspasando a las planillas de cálculo. Otro ejemplo, el concurso capital semilla del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) de Chile también considera un software que calcula los estados de pérdida y ganancia, el balance general y algunos ratios financieros por el empresario,

entendiendo que este tema es muy técnico para ellos y que si los ingresos, inversiones y costos están bien estimados, entonces el software completa la demás información.

1. ¿Cuál es el capital total que se requiere?

El capital total que se requiere, también se conoce como el costo total del proyecto o la inversión total requerida, se compone de tres rubros: activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo.

Los activos fijos es la suma total de todos los costos de terrenos y mejoras, construcciones, maquinaria, muebles e instalaciones y vehículos, etc. (viene del plan de producción)

Los gastos pre-operativos son los gastos necesarios que se hacen antes de que el negocio comience a funcionar. Estos incluyen derechos de registro y licencias, costo de la capacitación, costo en la preparación del plan de negocios, visitas a los proveedores de materia prima y equipos, etc. (viene del plan de gestión y organización)

El capital de trabajo es la cantidad de dinero en efectivo o en especie que se requiere permanentemente para mantener funcionando el negocio mientras se espera el pago total por la venta de los productos a los clientes.

El capital de trabajo puede calcularse sumando cinco factores:

1. el costo máximo de las existencias en materia prima que tendrá que almacenarse para garantizar una producción continua. En algunos casos, si la material prima es difícil de obtener o debe ser importada, eso puede ser el valor de tres hasta seis meses, mientras que en otros casos (cuando la materia prima esta fácilmente disponible) sólo se requerirá de un valor de dos semanas;
2. el costo de los productos terminados que deben tenerse en almacén a la espera de ser distribuidos a los clientes;
3. el costo de los productos en proceso que se encuentran en la fábrica pero que aun no han sido convertidos en producto final o productos terminados;
4. el costo de productos ya distribuidos a los clientes, pero que aun no se ha realizado el pago (cuentas por cobrar);
5. la cantidad de dinero a la mano para pagar a los trabajadores y los gastos generales.

- Para determinar el costo de las existencias en materia prima, simplemente multiplique la cantidad necesaria por su precio de compra;
- Para determinar el costo de las existencias de productos terminados, multiplique las unidades que deben mantenerse por el costo unitario de producción (ver plan de producción)
- Para determinar el costo de los productos en proceso, primero estime el número de días que toma convertir la materia prima en productos terminados, luego multiplique eso por el nivel de producción diaria (ver plan de producción), luego multiplique la cifra obtenida por el costo unitario de producción que se ha determinado en Finalmente, divida esa cifra entre 2.
- Para determinar el costo de productos ya distribuidos pero aun no pagados, estime la cantidad que será entregada a crédito y multiplique ese número por el costo de producción obtenido.
- Para determinar la cantidad de efectivo que necesita en la empresa, sume el costo de mano de obra mensual y gastos generales al gasto mensual en marketing y al gasto administrativo

Sume el costo de estos cinco elementos juntos para llegar al total del capital de trabajo que se requiere.
Para calcular el capital total requerido, sume lo siguiente:

+ Activos Fijos
+ Gastos Pre-Operativos
+ Capital de Trabajo
= Capital Total Requerido (Costo del Proyecto)

2. ¿Se necesita un préstamo? ¿Cuál es el aporte en capital social del empresario?

A la forma de financiar el capital total necesario se le llama el plan financiero. Los bancos quieren conocer esas fuentes y qué otros componentes del costo del proyecto están siendo financiados por esas fuentes diferentes de financiación. Después de determinar el capital total que se requiere, el próximo paso es ver si la cantidad que se requiere es demasiado para que usted pueda financiarla por su cuenta, o está por encima de su capacidad de financiamiento. Si ese es el caso, entonces va a necesitar un préstamo.

Casi siempre se espera que el empresario haga un aporte en capital social (el capital del propietario) al proyecto. Por ejemplo: si el costo del proyecto es de ML50,000, el banco puede pedirle al empresario que ponga por lo menos ML10,000, o el 20 %. Los ML10,000 constituye el capital social del propietario.

3. ¿Qué indica el Estado de Ganancias y Pérdidas?

Llegado a esta etapa y si ha hecho la tarea en las etapas anteriores, se encuentra con todos los elementos para desarrollar un estado de resultados, estado de ganancias y pérdidas, también conocido como un estado de ingresos. Lo invitamos a desarrollarlo de acuerdo a las normas contables de su país.

4. ¿Qué indica el Estado de Flujo de Caja?

Mientras que el estado de ganancias y pérdidas presenta los resultados de las transacciones financieras de la empresa durante un cierto período (ejemplo: un mes o un año), el estado de flujo de caja muestra las fuentes (entradas) y aplicaciones (salidas) del efectivo en la empresa durante el año. Lo invitamos a proyectarlo de acuerdo a las normas contables de su país.

5. ¿Qué indica el Balance General?

El balance general son los estados de los activos y pasivos y presenta la situación financiera de la empresa a una cierta fecha, por ejemplo: al finalizar el año. Lo invitamos a desarrollarlo, de acuerdo a la normativa tributaria de su país.

6. ¿Cuál es el cronograma de devolución del préstamo?

Por lo general, cuando se pide un crédito en un banco, este entrega los cálculos de la cuota desglosados, en intereses y cuota capital. Los intereses son costos financieros aceptados como gastos de puesta en marcha tributariamente.

7. ‘Cuál es el punto de equilibrio (PDE)?

Este indicador es el punto en que la empresa cubre todos sus costos y no tiene pérdidas ni ganancias. Para obtenerlo, se necesita calcular tres cifras. Estas son :

Ventas: las ventas anuales aparecen en el estado de ganancias y pérdidas (son los ingresos proyectados = cantidad a vender multiplicado por precio del producto).

Costo Variables – estos son costos que cambian significativamente de acuerdo con los niveles de producción y normalmente consiste en el costo de materia prima más el costo de mano de obra directa (determinados en el plan de producción), siempre que haya sido contratada y haya terminado de acuerdo con la producción que tiene la fábrica.

Costos Fijos – estos son costos como mano de obra indirecta y gastos generales, intereses y

depreciación. Estos costos no cambian significativamente, si la fábrica produce más o menos.

Con estas cifras, es posible expresar el punto de equilibrio de tres formas distintas:

a) Punto de Equilibrio (PDE) Ventas: es el importe del valor de ventas el cual no representa ni ganancia ni pérdida para la empresa. Se expresa en ML.
b) Punto de Equilibrio (PDE) Producción: es el nivel (volumen o cantidad) de producción que no representa ni ganancia ni pérdida a la empresa. La producción por encima de este nivel resultará en ganancia y por debajo de este punto es pérdida. Se expresa en unidades.
c) Punto de Equilibrio (PDE) Porcentaje: es el nivel del porcentaje de ventas o producción en el cual la empresa no tiene ni ganancia ni pérdida. La producción por encima de este nivel resultará en ganancia y por debajo de este punto será pérdida

8. ¿'Cuál es el retorno de la inversión (RDI)?

Un tema importante que debe ser examinado antes de decidir si continua con su negocio es responder a la siguiente pregunta crucial "¿Dónde estaría mejor mi dinero, en este negocio o en el banco, donde puede ganar un interés fijo, en bonos a largo plazo o en ahorros o en depósitos a plazo?" Para responder esta pregunta, calcule el retorno de la inversión del proyecto (RDI) que es una de las medidas de rentabilidad.

9. ¿Es factible el proyecto?

Ahora que se ha respondido a todas las preguntas relacionadas con los cuatro aspectos del proyecto del negocio – es decir, del marketing, técnicos, de organización y finanzas, se debe llegar a una conclusión sobre la factibilidad de comenzar el negocio. ¿Las ganancias del primer año son suficientes para cubrir la devolución del préstamo y los intereses? ¿Se pueden superar los problemas de abastecimiento de materia prima? ¿Qué sucede con la rentabilidad del proyecto, si aumenta en 10 % el costo de la materia prima? ¿Qué pasa si el estimado de las ventas se cumple sólo el 80 %? Cualquier otra pregunta pendiente debe ser planteada en esta última sección.

Usted también tendrá que decidir si la ganancia que está esperando obtener vale todos los riesgos que está asumiendo en el negocio.

Asimismo, además del RDI que es una de las medidas de rentabilidad, se pueden aplicar otros análisis financieros para tener un mejor panorama del negocio. Estos incluyen:

1. medidas de liquidez (ejemplo: relación del circulante)

   Relación del circulante = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

   Casi siempre una relación de 2 a 1 es considerada deseable. Pero, esta regla empírica no necesariamente es válida en todos los casos y depende de la industria.

2. medidas de solvencia (ejemplo relación deuda – capital social)

   Relación Deuda-Capital Social = Total Deudas / Total Capital Social

   Esta relación es muy útil para los acreedores. Una relación deuda-capital social baja es considerada favorable por los acreedores pues indica que el negocio está financiado mayormente por los propietarios.

6 — Redes de Fomento Productivo e incentivos al emprendimiento.

6.1 Sistema nacional de emprendimiento

El estudio del emprendedor y del emprendedurismo se ha realizado desde diferentes ámbitos o enfoques que se pueden clasificar en los siguientes grupos:

1. Económico: considera que la creación de emprendimientos depende de las condiciones de la economía.
2. Orientado a la persona: la motivación para emprender depende de las características personales o psicológicas.
3. Estudian el contexto: la motivación para emprender depende de las condiciones del contexto.
4. Estudian el proceso emprendedor: definen diferentes etapas por las cuales transita el emprendedor.
5. Estudian el comportamiento del emprendedor: no estudian los rasgos de la persona (el cómo es) sino que estudian sus comportamientos (cómo lo hace), es decir sus actitudes, capacidades o habilidades y su experiencia. Consideran que el éxito de un emprendimiento depende de la capacidad de gerenciarlo.

En los capítulos anteriores se abordó el enfoque de proceso ahora presentaremos el enfoque del contexto.

En concreto nos basamos en lo que en algunas clasificaciones se denomina Enfoque de redes y centrado en el contexto (Kantis, Angelelli, & Gatto, 2001) o el Enfoque Sociocultural o Institucional (Veciana, 1999).

La teoría de Redes considera al emprendedurismo como el resultado de la interacción reticular de **múltiples factores, agentes e instituciones**.

Según la Teoría Institucional de (North, 1993), el Marco Institucional estará formado por las **instituciones y organizaciones y organismos** que se han creado como consecuencia de las instituciones.

“Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad . . . y constituyen una guía para la interacción humana” (North, 1993, pág. 14).

Las organizaciones y organismos son “grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos” (North, 1993, pág. 15).

Ecosistema emprendedor

Dentro de este enfoque se debe hacer referencia al concepto de ecosistema que tiene su antecedente en la teoría de (Porter, 1990) que se la ha denominado “El Diamante de Porter”.

Aunque su tesis original se aplicó a las naciones, Porter reconoció que la mayoría de la actividad económica se da a nivel regional, por lo cual sus ideas se aplican no sólo a regiones sino también a ciudades.

“El Diamante de Porter” sobre la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

- Condiciones de los factores: personal, recursos físicos, nivel de conocimiento, recursos de

capital, y otros factores que repercuten en la calidad de vida de la población.
- Condiciones de la demanda: la composición de la demanda, las exigencias de los compradores, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda, forma en que se internacionaliza la demanda interna.
- Industrias relacionadas y de apoyo: proveedores competitivos a nivel mundial que generan ventajas en las industrias secundarias, industrias conexas competitivas capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor.
- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad: cómo se administran y compiten, metas que desean alcanzar, motivación de sus empleados y directivos, grado de rivalidad interna.

Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes que son el azar y el gobierno.

La primera referencia a la metáfora del ecosistema en la bibliografía de negocios se encuentra en un artículo de James Moore (Moore, 1993).

Moore define el ecosistema de los negocios como un espacio de **interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos**, y considera que para el éxito y la supervivencia de las organizaciones es indispensable una buena salud colectiva.

Es un concepto más amplio que el de redes de negocios, que incluye factores tales como estructuras, relaciones entre participantes, formas de conexión y diversidades de funciones.

La aplicación del término ecosistema a la actividad emprendedora se ha asociado notoriamente con el desarrollo de Silicon Valley en California. En ese ámbito se combinan emprendedores del área tecnológica, universidades como Stanford y Berkeley, y capitalistas de riesgo.

El término ecosistema ha cobrado auge en los últimos años en América Latina. El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), fundado en 1993 como parte del Banco Interamericano de Desarrollo, ha incluido un importante trabajo en la difusión del emprendimiento dinámico2 y participado en experiencias de desarrollo de ecosistemas de emprendedores.

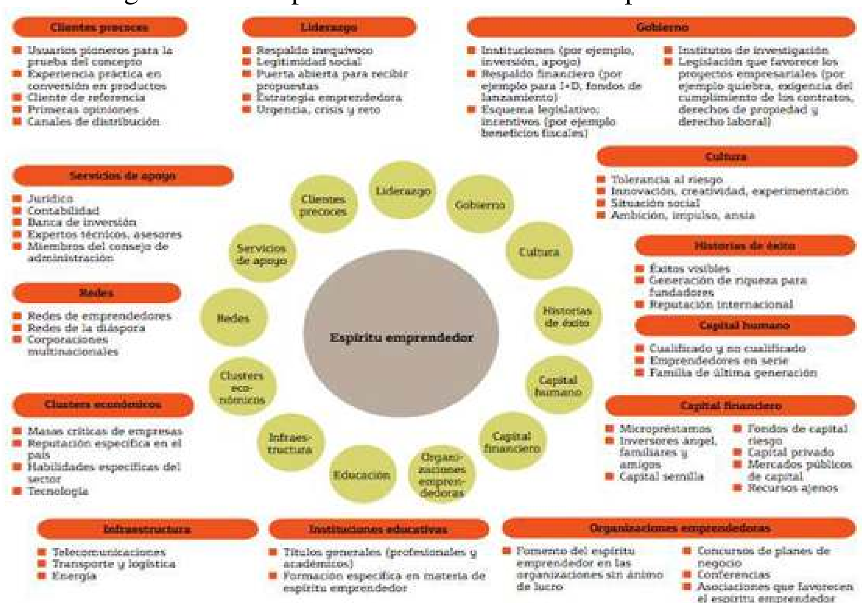
El FOMIN define un ecosistema de emprendimiento como “una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas” (FOMIN, 2011, pág. 8).

El término ecosistema fue desarrollado por Daniel Isenberg, quien define el ecosistema empresarial como una combinación de los siguientes componentes (Isenberg, 2010):

- liderazgo,
- gobierno,
- cultura,
- casos de éxito,
- capital humano,
- Capital financiero,
- organizaciones emprendedoras,
- educación,
- infraestructura,
- clusters,
- redes de personas,
- servicios de apoyo, y
- clientes.

En la Figura 6.1, se presentan los componentes o dominios del ecosistema emprendedor identificados por Isenberg.

Figura 6.1: Componentes del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Daniel Isenberg: presentada en el Future Trens Forum

Sistema Nacional de Emprendimiento

Debido a la multiplicidad de factores o componentes que inciden sobre el proceso emprendedor se hace necesaria la existencia de un ecosistema emprendedor integrado por diferentes actores del sector público y privado.

Según (Urbano & Veciana, 2001), en general, cuando se analizan ecosistemas de emprendimiento se constatan múltiples y diversas iniciativas de todo tipo de instituciones, pero falta coordinación, existiendo duplicación y solapamiento entre ellas, lo cual afecta a los resultados.

(Kantis, Angelelli, & Moori-Koening, 2004) plantean que es necesario tener un Sistema Nacional de Emprendimiento para lograr un buen ecosistema emprendedor.

El Sistema Nacional de Emprendimiento comprende una variedad de factores que influyen en la adquisición de competencias necesarias para emprender.

Los factores que identifican (Kantis, Angelelli, & Moori-Koening, Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional, 2004) son los siguientes:

Tres factores fundamentales: Condiciones culturales, Sociales y Económicas, Sistema Educativo y Estructura y dinámica productiva.

El Capital Social.

El Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

El Mercado de factores

Las Regulaciones.

Las Políticas.

En la figura 6.2 se presentan los factores comprendido en el Sistema Nacional de Emprendimiento.

Condiciones Culturales, Sociales y Económicas: consideran en primer lugar el rol de las familias, por su influencia desde los primeros años de vida sobre los valores y actitudes de las personas. Se deben considerar factores socio-económicos tales como la capacidad, perfil y dinamismo de las demandas de las familias, de las empresas y de los gobiernos.

Figura 6.2: El Sistema Nacional de Emprendimiento

El Sistema Nacional de Emprendimiento
Sist. Educativo
Sistema de CyT+i
Capital social (RS, RI, RN)
Gestación
Puesta en Marcha
Desarrollo Inicial
Crecimiento
Condiciones Culturales, Sociales y Económicas
Políticas
Mercados de factores ($)
Estructura y dinámica productiva
Regulaciones

Fuente: (Kantis, Angelelli, & Moori-Koening, 2004)

El **sistema educativo**: por su importancia **en la formación de capital humano emprendedor** (generando capacidades y competencias como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas y la aceptación del riesgo).

La estructura y dinámica productiva, ámbito en el cual se completa el proceso de desarrollo de capacidades y en el cual se adquieren redes de contacto. Algunas de las distintas variables ligadas a la estructura y dinámica productiva son: la tasa de crecimiento de los distintos sectores/mercados; la estructura de mercado y perfil sectorial de la industria, la presencia de barreras de entrada y salida. Esas variables no sólo inciden sobre la adquisición de competencias y motivaciones para emprender, sino también sobre el campo y perfil de las oportunidades para emprender. Estas oportunidades se ven afectadas por las condiciones de la economía.

El desarrollo del capital social, comprende tres redes:

Redes de contactos con otros actores del círculo social (amigos, familiares, compañeros de universidad, compañeros del ámbito laboral) y/o con las instituciones que desarrollan actividades a lo largo del proceso emprendedor, brindando apoyo monetario o de asistencia.

Red institucional: comprende a diferentes instituciones que inciden en las motivaciones para emprender. Las instituciones pueden ser las universidades, el sector empresarial, los consultores, el capital financiero, el gobierno local, las cámaras e instituciones representativas de cada sector o perfil profesional, y ámbitos informales tales como clubes, grupos de estudio, redes tecnológicas o de negocios, entre otros.

Red de negocios: son lasredes de contactos entre los emprendedores y el mundo empresarial (otros emprendedores, clientes y proveedores).

Sistema de CyT + i: deben considerarse:

- las Instituciones de ciencia, tecnología e innovación,
- la intensidad de la inversión en I+D,
- la transferencia y vinculación con los emprendedores y las empresas.

El Sistema de CyT + i define condiciones para la innovaciónque pueden favorecer el surgimiento de oportunidades de negocios.

El funcionamiento de mercados de factores como el financiamiento o los recursos humanos.

Las Normas y regulaciones que afectan directa o indirectamente a la actividad emprendedora., como por ejemplo los trámites y costos para crear una empresa, el sistema tributario y normas que afectan la operativa de las empresas.

Finalmente hacen referencia a las políticas, ya que estas pueden incidir sobre el conjunto de factores sistémicos comentados. Las políticas pueden dividirse en dos:

- políticas que tengan impactos indirectos sobre estos factores y, en consecuencia, sobre el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos,
- políticas de emprendimiento que tienen como propósito mejorar el funcionamiento de uno o más de los factores buscando mejorar las condiciones para la creación y desarrollo de los emprendimientos.

Diseño de un Sistema Nacional de Emprendimiento

Para diseñar un Sistema Nacional de Emprendimiento se pueden seguir tres etapas que se detallan a continuación:

1. Conocer los diferentes actores participantes para evaluar y fortalecer el ecosistema (Gonzalez, 2004):
    - conocimiento del estado actual de la creación de nuevas empresas y tejido empresarial,
    - estudio del contexto cultural (instituciones informales) que incide en la aparición de emprendedores, empresas y su desarrollo;
    - identificación y estudio de las distintas organizaciones políticas (de las que surgen las normas formales) implicadas en el proceso emprendedor;
    - identificación de la actuales normas formales orientadas a estimular el proceso emprendedor;
    - identificación de las instituciones privadas que participan en el proceso emprendedor.
2. Se debe definir un modelo institucional y los tipos de instrumentos a utilizar. En ese modelo se deben definir diversidad de perfiles institucionales y roles a desempeñar, estableciendo mecanismos de coordinación que busquen evitar duplicaciones de actividades. En un Sistema Nacional de Emprendimiento deben participar y articular los sectores público (incluye políticas y sistema educativo entre otros) y privado. (Kantis, Menéndez, & Federico, 2012).
3. Diseñar políticas de emprendimiento que generen condiciones que permitan generar ecosistemas de negocios para la generación y supervivencia de empresas con mayores niveles de éxito.

(Kantis, Menéndez, & Federico, 2012) consideran que las políticas de emprendimiento buscan remover barreras inhibitorias del emprendimiento, actuando sobre la existencia de fallas sistémicas, es decir, limitaciones en el desarrollo de alguno de los factores que influyen sobre el proceso emprendedor (trámites y registros de empresas, acceso al financiamiento, peso de impuestos y regulaciones, infraestructura para la innovación, redes de contactos, entre otras).

Las políticas de emprendimiento deben contemplar el modelo institucional y el tipo de instrumentos teniendo en cuenta el rol de los distintos actores.

En la Figura 6.3 (Kantis H. , 2010) presenta las políticas de emprendimiento según las etapas del proceso emprendedor y el horizonte de tiempo de su influencia.

Las políticas de emprendimiento pueden tener influencia en el corto o largo plazo.
Corto plazo: son políticas que impactan en aquellos factores que participan en la transición de proyectos empresariales a empresas.
Largo plazo: son las políticas que influyen en los factores que inciden en el incremento de la base de emprendedores, es decir, en la decisión de emprender como alternativa ocupacional.

En las políticas de largo plazo el sistema educativo tiene un rol protagónico ya que tiene la posibilidad de generar capital humano emprendedor.

Figura 6.3: Políticas de Emprendimiento según etapas del proceso emprendedor y horizonte de tiempo

Fuente: (Kantis H. , 2010).

Actividad:

Les proponemos identificar las instituciones y programas del Ecosistema Emprendedor de su país. Elabore un documento con el resumen de lo solicitado que contenga:

- nombres de las instituciones y/o programas que se desarrollan,
- breve descripción de las actividades que se realizan, y
- asociación a la/s etapa/s del Ecosistema Emprendedor que corresponda.
- etapas no cubiertas adecuadamente por Ecosistema emprendedor actual
- ¿existe alguna ley en su país que fomente el emprendedurismo?.

Actividad:

En el sistema educativo de su país ¿hay actividades que fomenten el emprendedurismo?. Identifique actividades y describa una.

Referencias

FOMIN. (2011). *Guía de emprendimientos dinámicos.*

Gonzalez, F. (2004). *Incidencia del Marco Institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucia.* Sevilla: Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.

Isenberg, D. (2010). Cómo comenzar una revolución emprendedora. *Harvard Business Review*.

Kantis, D. (s.f.). corriendo fronteras.

Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina.* Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H. (2010). *Aportes para el diseño de Políticas Integrales de Desarrollo Emprendedor en América Latina.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2001). *Nuevos Emprendimientos y Emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia ?. Explorando el caso argentino.* Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felije Herrera.

Kantis, H., Angelelli, P., & Moori-Koening, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H., Menéndez, C., & Federico, J. (2012). *POLÍTICAS DE FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN AMERICA LATINA: TENDENCIAS Y DESAFIOS.* CAF.

Moore, J. (1993). Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia. Harvard Business Review.

North, D. (1993). *Instituciones, cambios institucional y desempeño económico.*México: Fondo de Cultura Económica.
Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*(2).
Urbano, D., & Veciana, J. (2001). *Marco Institucional formal de la creación de empreas en Catalunya.* Barcelona: Department d economía de la empresa. Universitat Autónoma de Barcelona.
Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8*(3).

6.2 REDES DE FOMENTO PRODUCTIVO E INCENTIVOS AL EMPRENDIMIENTO

Cristian M. Mondaca-Marino
Doctor en Economía, académico del Instituto de Economía, Facultad de Cs. Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

6.2.1 Introducción

El fomento productivo por parte de las instituciones públicas es una de las actividades de mas reciente desarrollo en Latinoamérica, y se debe justifica desde un punto de vista teórico, por la presencia de fallas de mercado que impiden un igual acceso a fuentes de financiamiento por parte de las empresas. Ya que en un contexto de competencia perfecta, en donde no existen asimetrías o distorsiones, la asignación de los recursos de una economía debieran responder a un óptimo social (de Pareto), en donde, la asignación es de forma racional, y existe espacio para que diversas iniciativas de negocios cuenten con recursos para su financiamiento, en la medida que existe mercado y demanda para ese tipo de productos.

Sin embargo, en la realidad, estos supuesto no se cumplen, ya que el financiamiento, en general es un mercado de pocos participantes, y existen las distorsiones en torno a el respaldo financiero necesario para acceder a financiamiento, reputación en torno a los negocios, y la asimetría en torno a la información del potencial de negocio que puede tener una actividad nueva. Todo esto dificulta, que emprendedores con buenas e innovadoras ideas, logren financiamientos en los canales tradicionales de financiamiento, o en el mejor de los casos, accedan a ellos, pero con tasas de interés, que hacen poco viable el negocio en el mediano plazo.

Esta dificultad puede tener consecuencias en el conjunto de la sociedad, debido al importante rol que juegan las empresas de pequeño tamaño que según estimaciones de organismos internacionales como el Banco Mundial, mencionan que en los países desarrollados más del 90 % de los nuevos puestos de trabajo son generados por empresas de pequeño tamaño, donde el 70 % de las grandes empresas líderes hace 50 años hoy ya no existen y donde parte importante de las más grandes empresas actuales no existía hace treinta años (Román, 2003). En el caso de los países latinoamericanos, la desigualdad de oportunidades para emprender tiene directa relación con la desigualdad en la distribución del ingreso y la riqueza, con los accesos diferenciales a la educación. Por estos motivos, el rol de las organizaciones vinculadas al fomento productivo, para a ser de importancia cada vez más creciente.

6.2.2 Red de fomento productivo

La red de fomento productivo se puede definir como las organizaciones gubernamentales que prestan apoyo a los emprendedores, micro y pequeñas empresas a nivel nacional. Estas organizaciones que en general depende de ministerios específicos sectoriales, cuentan con

presupuesto para financiar iniciativas de promoción a las actividades productivas de los territorios. Por medio de programas y acciones que involucran financiamientos para:

- Capacitación
- Subsidios
- Inversión para capital
- Créditos blandos
- Ayudas para la formalización de actividades
- Ayudas para la iniciación de actividades
- Ayudas para el desarrollo de emprendimiento
- Ayudas para la preparación de planes de negocios
- Ayudas para la incubación de negocios

Además cuentan con programas específicos que se vinculan con usuarios de programas estatales, que prestan asesorías técnicas y de negocios. Dependiendo de los países tienen diferentes nombres como agencias estatales de fomento productivo, agencias regionales de desarrollo productivo, centros de emprendimiento, incubadoras de negocios, centros de negocios, etc.

En general existen instituciones que se focalizan en diferentes tipos de usuarios y a modo de ejemplo mostramos una tabla general de usuarios y entidades relacionadas, junto con funciones. Ver Tabla 6.1

Dependiendo del tipo de usuario, se puede ver que en general los instrumentos que requieren son diferentes, y esto de alguna manera debiera condicionar a los instrumentos de fomento productivo, para que dependiendo del tipo de usuario, se ajuste a satisfacer las necesidades que la empresa o emprendedor tiene, con instrumentos flexibles que se adapten a esta diversidad de situaciones.

Referencias

Callejón, M., Segarra, A. (2011), *Instrumentos públicos de apoyo a la financiación de la Pyme*, en Crespo, J.L. y Garcia-Tabuenca, A. (editores), *Pequeña y mediana empresa: impacto y retos de la crisis en su financiación*, Fundación de Estudios Financieros, Papeles de la Fundación nº45, pp. 259-280.

Goldstein, E. y Kulfas, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación. En Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe, editor Ferraro, C. Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile: Cepal.

Román, E. (2003). El fomento productivo en una economía de mercado: lecciones del caso chileno, en, *Hacia un Chile competitivo: instituciones y políticas*, Muñoz, O. Editor, Santiago de Chile: FLACSO-Chile y Editorial Universitaria, S.A.

6.3 Instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento

La existencia de programas públicos para favorecer el surgimiento de emprendimiento en general se justifican por la existencia de fallos de mercado que limitan su acceso al crédito financiero. En estas circunstancias los mercados financieros privados no son eficientes a la hora de garantizar la provisión de recursos que demanda la sociedad, una de cuyas consecuencias sería un volumen de crédito a los emprendedores inferior a su nivel eficiente (Callejón y Segarra, 2011). Y si es que tuvieran acceso, en general debido a que la actividad a ser evaluada por las entidades financiera se consideran de alto riesgo, esto provoca que los emprendedores se enfrenten a restricciones de crédito más elevadas, costes de financiación más altos que las empresas grandes y mayores exigencias respecto de la rentabilidad de los proyectos a ser financiados.

Cuadro 6.1: Tipo de usuarios según entidad.

Tipo de usuario	Tipo de entidad	Tipo de programa y acciones
Nuevo Emprendedor con una idea de negocio	De primer nivel que se especializa en asesorías directas, pueden ser incubadoras de negocios, centros de orientación al negocio, que pueden depender de ministerios o servicios público, y a escala menor de la municipalidad	Desarrollar habilidades básicas en torno a un negocio desde un punto de vista de gestión, administración y diseño.
Emprendedor desarrollando una actividad en forma informal	De primer nivel que se especializa en asesorías directas, pueden ser incubadoras de negocios, centros de orientación al negocio, que pueden depender de ministerios o servicios público, y a escala menor de la municipalidad	Acciones de mejora de la gestión, administración y desarrollo del producto, además de asesorías para la formalización de actividades
Emprendedor formal	En general son servicios sectoriales de 2do. Nivel dedicados a apoyar a empresarios de algún sector productivo como puede ser: agricultura, pecuario, silvícola, turismo, etc.	Acciones de mejora de la gestión, administración y desarrollo del producto, además se incluyen programas de financiamiento de capital y capacitación
Pequeño microempresario	En general son servicios sectoriales de 2do. nivel dedicados a apoyar a empresarios de algún sector productivo como puede ser: agricultura, pecuario, silvícola, turismo, etc.	Acciones de mejora de la gestión, administración y desarrollo del producto, además se incluyen programas de financiamiento de capital y capacitación
Pequeño empresario	En general son servicios sectoriales de 3er. Nivel dedicados a apoyar a empresarios de cierto tamaño	Acciones de mejora de la producción y eficiencia, desarrollo del nuevos producto, además se incluyen programas de financiamiento de capital, transferencias tecnológicas y accesos a asesorías especializadas y capacitación al personal.

Esto tiene efectos negativos en el sistema debido a que limita la posibilidad de nuevas iniciativas que pueden tener alto impacto en el empleo local, y los emprendedores que puedan acceder al financiamiento, experimentan rigideces considerables, que pueden limitar la capacidades de adaptación e incidir en la probabilidad de supervivencia del emprendimiento, particularmente en los inicios de sus actividades.

Luego el acceso al financiamiento en condiciones justas y coherentes con la situación del emprendedor resulta fundamental, para asegurar un ecosistema favorable al emprendimiento. Es por este motivo que las intervenciones de organismos del Estado se vuelven significativas, en la medida que tratan de revertir estas fallas de mercado, poniendo a disposición recursos financieros, en diversos formatos que faciliten el financiamiento de emprendimientos (Goldstein y Kulfas, 2011).

6.3.1 Instrumentos de financiamiento público

De los instrumentos más conocidos se puede mencionar:

- Los préstamos bancarios blandos
- Líneas de crédito rotativo al descubierto
- El leasing,
- El factoring
- Subsidios a fondo perdido (capital semilla)
- Subvenciones a bienes de capital (microcréditos)

El leasing es una palabra en idioma inglés que significa .ªrriendoz sirve para denominar a una operación de financiamiento de máquinas, viviendas u otros bienes. Esta consiste en un contrato de arriendo de equipos mobiliarios (por ejemplo, vehículos) e inmobiliarios (por ejemplo, oficinas) por parte de una empresa especializada, la que de inmediato se lo arrienda a un cliente que se compromete a comprar lo que haya arrendado en la fecha de término del contrato.

El factoring o factoraje es un contrato mediante el cual una empresa traspasa las facturas que ha emitido y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero. Y se considera como una alternativa de financiamiento que se orienta de preferencia a pequeñas y medianas empresas. En lo fundamental consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento.

Luego existen otros tipos de instrumentos que buscan mejorar las competencias y habilidades de los empresarios y emprendedores como puede ser:

- Programas de capacitación y actualización de conocimientos.
- Formación en nuevas competencias o habilidades técnicas.
- Programas semipresenciales y autoformación
- Capacitación virtual (síncrona y asincrónica)

De los servicios que son de interés y que en general se pone a disposición de las empresas y emprendedores, se puede mencionar los siguientes:

- Asistencia integral en negocios: diagnóstico de necesidades, coaching, seguimiento de empresas incubadas.
- Infraestructura profesional: redes de conocimiento, mentorías, consejos consultivos (advisory board). Acceso a financiamiento y servicios corporativos: financiamiento de capital y deuda; servicios preferenciales, etc.
- Interacción y networking entre emprendedores.
- Licenciamiento tecnológico y comercialización.
- Vínculos con laboratorios de investigación, universitarios o públicos.
- Infraestructura física.
- Gobernancia y recursos humanos.

- Selección de prospectos y graduación.
- Métodos de evaluación.

Este conjunto de instrumentos y programas, permiten un ambiente más favorable a la iniciativa de las nuevas empresas, posibilita el emprendimiento y puede posibilitar mejorar la competitividad de las empresas ya existentes.

Críticas al financiamiento público

El financiamiento con recursos público es interesante en la medida que pone a disposición de los emprendedores recursos de difícil obtención por otras vías. Por otro lado, las herramientas disponibles de financiamiento, capacitación y asesorías son interesantes en la medida que ayuden a mejorar la viabilidad del proyecto de emprendimiento. Sin embargo, existe la problemática de la correcta valorización de riesgo y del potencial de crecimiento de las iniciativas, junto con el adecuado diseño del plan de negocios, que efectivamente pueden hacer viable un negocio.

Otro tema no menor, es determinar en qué medida los programas públicos de fomento de la financiación son eficientes, si realmente corrigen una falla de mercado, o por el contrario están subsidiando actividades no viables, o por el contrario, empresas que funcionarán con o sin la ayuda del Estado.

El objetivo de los programas públicos no debiera ser simplemente aumentar la financiación en sí, independientemente de su finalidad, sino permitir a los emprendedores eficientes acceder a recursos para comenzar una actividad que puede tener impacto en el empleo, o poner a disposición de los consumidores de productos de mejor calidad o soluciones de mayor innovación que las existentes. La evaluación de los instrumentos financieros públicos debería realizarse con esos indicadores y no únicamente computando la cantidad de fondos a disposición del programa, como se ha hecho con frecuencia.

Por otra parte, normalmente los instrumentos de financiamiento (prestamos, subvenciones, etc.) son ofertados desde varios organismos del Estado (ministerios). Ciertamente sería mejor si todos los instrumentos de acceso a la financiación fueran gestionados con mayor coordinación bajo un organismo responsable único, que debería asegurar la transparencia y responder de la eficiencia de su gestión, entendiendo la eficiencia como su capacidad de lograr colocaciones en emprendimientos.

Sin embargo, un problema que se observa actualmente en las instituciones públicas es la aversión al riesgo, en donde el fracaso no se considera como un buen indicador, y por lo tanto existe un sesgo a entregar recursos para la creación de nuevas empresas muy innovadoras, con alto potencial de crecimiento, o emprendimiento con componentes de tecnología e innovación, y en menor medida a emprendimientos no tradicionales o muy riesgosos, lo que provoca otras barreras de entradas a los futuros emprendimiento, debido a que en el fondo las instituciones públicas apuestan al éxito y evitan el fracaso.

Medidas que mejoraría esta situación de aversión al riesgo es que dentro de la destinación de recursos, se considere la posibilidad del fracaso en los emprendimiento, además de considerar intervenciones públicas para mejorar la concesión de créditos más arriesgados (empresas jóvenes e innovadoras), estimulando a los bancos a reservar un contingente de crédito a las Pymes (crédito orientado), estipular condiciones de crédito mejores que el mercado (préstamo bonificado), reducir el riesgo soportado por los bancos tomando para los organismos públicos una parte de las pérdidas incurridas en caso de impago (préstamo garantizado).

De las mejoras en torno a los sistemas públicos de apoyo al fomento productivo, se debería considerar:

- Reducir la fragmentación y descoordinación de los instrumentos públicos disponibles.
- Mejorar y sofisticar los sistemas de garantías públicas al emprendimiento.
- Asegurar la competencia en el mercado bancario de créditos y orientar el crédito bancario hacia actividades innovadoras y con mercados en expansión.

- Ayudar a las jóvenes empresas a través de mecanismos de mercado, no con subvenciones que estimulan la búsqueda de rentas y deterioran los incentivos a innovar, sino estimular la adquisición de competencias y habilidades, para aumentar su probabilidad de éxito.
- Mejorar las técnicas de «rating »o de estimación del riesgo a todos los niveles, en particular en proyectos innovadores.
- Establecer un programa de vales de innovación (vouchers) para los emprendimientos.

Ejercicios

Responda a las siguientes cuestiones:
¿Es necesaria una red de fomento productivo?.
¿;Porqué son importantes las pequeñas empresas y los emprendedores?
¿Cuáles son los instrumentos de fomento productivos más habituales?
¿Qué otros componentes, aparte del financiamiento son importantes para mejorar la situación de las pequeñas empresas?.
¿Qué puede aumentar las probabilidades de éxito de un emprendedor?.
¿Cuáles son los actuales problemas de la red de fomento productivo, que dificulta un mejor proceso de apoyo a las empresas y emprendedores?
¿Qué mejoría puede hacerse en la red de fomento productivo?

Referencias

Callejón, M., Segarra, A. (2011), Instrumentos públicos de apoyo a la financiación de la Pyme, en Crespo, J.L. y Garcia-Tabuenca, A. (editores), Pequeña y mediana empresa: impacto y retos de la crisis en su financiación, Fundación de Estudios Financieros, Papeles de la Fundación nº45, pp. 259-280.
Goldstein, E. y Kulfas, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación. En Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe, editor Ferraro, C. Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile: Cepal.
Román, E. (2003). El fomento productivo en una economía de mercado: lecciones del caso chileno, en, Hacia un Chile competitivo: instituciones y políticas, Muñoz, O. Editor, Santiago de Chile: FLACSO-Chile y Editorial Universitaria, S.A.

6.4 Fuentes de financiamiento para emprendedores

Acceder a fuentes de capital es una tarea que requiere capacidades para elaborar un proyecto que le permita obtener esa fuente financiera para la puesta en marcha o despegue del emprendimiento.

Acciones a tomar frente al servicio financiero

Algunos consejos básicos sobre aspectos a tener en cuenta antes de buscar financiamiento:

En primer lugar, tener los objetivos claros hacia dónde va el emprendimiento y qué se espera del financiamiento. En general, se recomienda realizarse una serie de cuestionamientos para

analizar la pertinencia o no de la necesidad de financiamiento, lo cual debe realizarse según la etapa del proceso emprendedor en la cual se encuentra el emprendimiento.

En segundo lugar, analizar los flujos del emprendimiento para ver si coinciden con el repago del préstamo, en otras palabras debemos de comparar el servicio de deuda del préstamo con nuestros flujos de caja del plan de negocios, para que no se genere un *descalce* con funestas consecuencias.

En tercer lugar, mantener en orden la contabilidad y la información bancaria para no generar malos entendidos con la institución financiadora.

Previo a ingresar en los diferentes tipos de financiamientos, nos interesa mostrar el *proceso emprendedor*. Para ello, y a partir del trabajo realizado por docentes del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Udelar, en la Figura 6.4 se muestran las distintas etapas del proceso emprendedor y los riesgos a considerar en cada una de ellas.

Figura 6.4: Etapas del Proceso Emprendedor



Fuente: Aramendía, S. & Messina, M. (2012).

6.4.1 Formas de financiamiento

Las principales fuentes de financiamiento tradicionales a las que puede acceder un emprendedor se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Recursos propios: ahorros personales.
- Financiación particular: son particulares con fuertes lazos con el emprendedor (financiamiento de conocidos, amigos o familiares).Se le denominaFFF: Friends, Family and Fools por sus siglas en inglés.
- Fuentes de financiación externa: incluyen una gama de servicios de financiamiento a la que puede ir accediendo el emprendedor dependiendo del grado de madurez del emprendimiento:
  - **Préstamo bancario**: generalmente se exigen garantías difíciles de cumplir para un emprendedor.
  - **Tarjetas de crédito: es unos de los créditos más caros y de corto plazo.**
  - **Organizaciones/instituciones orientadas a emprendedores: organizaciones especializadas en promover el desarrollo de emprendedores, donde las características del financiamiento se adecuan a las etapas del proceso emprendedor.**
  - Capital de riesgo: consiste en proporcionar recursos a medio y largo plazo, sin vocación de permanencia ilimitada. Está dirigido a las distintas etapas del proceso emprendedor. Dentro del capital de riesgo se encuentran:

- Capital semilla: capitalde riesgo que se utiliza para en las etapas de iniciación y puesta en marcha del emprendimiento, generalmente para financiar el desarrollo de un producto o inversión.
- Capital de arranque (Start Up Capital): dirigido a empresas ya iniciadas, para financiar la iniciación de una actividad económica.
- Capital de expansión (Development capital): es aplicable a empresas que ya están operando y necesitan ampliar líneas de producción o consolidar la empresa.

A los actores del capital de riesgo se los denomina *inversores ángeles*: generalmente son empresarios exitosos o personas con un importante excedente de dinero para invertir en las primeras etapas de formación de un emprendimiento. Estos inversionistas además de aportar capital financiero aportan asesoría, networking y gestión (es decir su experiencia). Los inversores ángeles pueden participar en la puesta en marcha (capital semilla), en el inicio de actividades (capital de arranque o start up capital) o en la expansión (capital de expansión).

6.4.2 Financiamiento a lo largo de la vida del emprendimiento

Cada tipo de fuente de financiamiento considera el riesgo y el crecimiento que tiene el emprendimiento. Según la aversión al riesgo de los potenciales inversionistas, se pueden identificar las distintas fuentes de financiamiento.

En la Tabla 6.2 se muestran el nivel de riesgo y el crecimiento que se presentan en las diferentes etapas del proceso emprendedor.

Cuadro 6.2: Análisis del riesgo y el crecimiento según la etapa del proceso emprendedor

	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
Riesgo del emprendimiento	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento del emprendimiento	Muy Bajo a Bajo	Medio	Alto a Muy alto

Fuente: Elaboración propia

Las fuentes de financiamiento se pueden utilizar durante todo el proceso emprendedor o en algunos momentos de éste, buscando potencializar las sinergias entre las distintas herramientas financieras. En la Tabla 6.3 se presentan las fuentes de financiamiento descriptas ubicadas en las etapas del proceso emprendedor. Esta tabla está directamente relacionada a la Tabla 6.2, donde las variables riesgo y crecimiento tienen un peso muy importante en la fuente financiera disponible para cada etapa del proceso emprendedor.

En la Tabla 6.3 vemos que en el comienzo del proceso emprendedor en la etapa de preincubación predomina la utilización de ahorros personales y fondos FFF, junto a créditos y subvenciones oficiales.

En las etapas de incubación y aceleración, donde el riesgo es menor, se depende cada vez menos de las fuentes propias o de familiares, incorporándose el capital de riesgo de los *inversores ángeles*.

6.4.3 Otras alternativas de financiamiento

Las vías de financiamiento para emprendedores que fueron mencionadas como los inversionistas, instituciones financieras, capitales ángeles, financiamiento de proveedores ya no son la única alternativa.

Una de las formas más populares para financiar proyectos actualmente es el Crowdfunding (podría ser traducido al español como *financiación en masa.)* o financiamiento colectivo a través de donaciones a cambio de recompensas. Variados ejemplos de esta novedosa metodología de

Cuadro 6.3: Fuentes de financiamiento según el ciclo de vida del emprendimiento

	Etapas del proceso emprendedor		
	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
Riesgo del emprendimiento	Alto	Medio	Bajo
Fuentes de financiamiento	**Pre-incubación**	**Incubación**	**Aceleración**
Recursos propios			
Ahorros personales	X	X	
Financiamiento particular			
Financiamiento de conocidos (amigos o familiares)	X	X	
Fuentes de financiación externa.			
Préstamo bancario			X
Tarjetas de crédito	X	X	□
Organizaciones/Instituciones orientadas a emprendedores.	X	X	
Capital de riesgo			
Capital semilla		X	X
Capital de arranque	X	X	X
Capital de expansión	X	X	X
Inversores ángeles	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

obtener fondeo en los países del hemisferio norte, se encuentra en el Crowdfunding Industry Report [1].

Esta idea constituye el punto de encuentro entre las redes sociales y el financiamiento de nuevos proyectos digitales. De esta forma, siendo conscientes del gran éxito e impacto que las redes sociales tienen en la sociedad, artistas y emprendedores dicen presente en la red para lograr financiar los distintos proyectos.

Antes, era necesario conseguir un gran inversor dispuesto a apostar todo o, al menos, gran parte del dinero necesario para dar el puntapié inicial a los proyectos. La nueva propuesta consiste en conseguir muchos inversores pequeños para que, todos juntos, provean grandes presupuestos en pequeñas dosis, diversificando el riesgo o traducido en términos de análisis financiero, este sistema de financiamiento posee un coeficiente ß(beta) bajo [2].

La idea partió en Estados Unidos con Kickstarter, pero llegó a Latinoamérica con las plataformas como Idea.me y Lincipit para proyectos de todas las áreas, Inpact.me (para proyectos sociales), Urbankit (para proyectos urbanos).

Idea.me, una iniciativa latinoamericana de financiación colectiva que ya tiene presencia en Argentina, Chile y México, y está desembarcando en los mercados de Colombia y Uruguay. La idea es simple e ingeniosa, en base a una plataforma informática vía web el emprendedor puede obtener financiamiento para sus ideas, entre la comunidad virtual.

Los proyectos que buscan iniciarse en Idea.me no tienen límite y son sumamente variados. Muchos de ellos son liderados por emprendedores que ya han alcanzado cierta repercusión y que buscan la posibilidad de lanzar una nueva idea al mercado gracias a la colaboración colectiva.

[1] **CROWDFUNDING INDUSTRY REPO**RT (2012) *Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms. THE INDUSTRY WEBSITETM*. Research Report Abridged Version

[2] También llamado coeficiente de volatilidad. Este coeficiente compara el riesgo sistemático de un valor, medido por su volatilidad, con el del mercado.

Otro método es el “peer to peer lending”, que consiste en préstamos de dinero entre personas, como la plataforma Cumplo.cl, que desde fines del año 2012 ofrece una opción específica para las Pymes.

El sistema más nuevo es el de las empresas o brokers tecnológicos que conectan a emprendedores con empresas o canales de comercialización para beneficio mutuo. Es el caso de Start Up Tech Hub.

Referencias

Messina, M., & Pena, J. (2013). Alternativas de financiamiento para emprendedores . *IV Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República.*

Messina, M., & Pena, J. (2013). *Catálogo de Financiamiento para emprendedores.* Recuperado el 10 de enero de 2014, de EMPRENUR: www.emprenur.edu.uy

6.5 Iniciativas en Brasil

La economía brasileña ha crecido de manera sostenida en los años recientes y, al ser parte de las BRIC’s, las perspectivas económicas son aún más prometedoras. El país tiene el mercado más grande de software y producción en américa latina y el caribe, con su demanda doméstica absorbiendo mucho de lo que se produce. El Brasil está entre los mercados de TI con mayor crecimiento en el mundo [3]. Tanto el software como servicios de TI son considerados de importancia estratégica en el Gobierno Federal, y varias políticas han sido adoptadas para crear condiciones que puedan ayudar a fortalecer la industria.

En esta sección serán descritas una serie de experiencias, programas e iniciativas destinadas a fomentar el desarrollo emprendedor en este gran país. Inicialmente serán descritos dos de los programas tradicionales de fomento y formación del emprendedurismo. Posteriormente se le dará destaque al recientemente lanzado programa Start-up Brasil, orientado a empresas de base tecnológica. Finalmente, se abordará las iniciativas llevadas a cabo en algunos estados brasileños.

6.5.1 Programas Tradicionales de Fomento

En esta sección de describe brevemente dos de las instituciones tradicionales y principales con las que se puede contar en Brasil en materia de información, capacitación y recursos financieros. Cabe resaltar que existen otros mecanismos e instituciones brasileñas para el fomento del emprendedurismo, fueron escogidas estas dos por ser las más representativas.

1. SEBRAE

El Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) [1], es una entidad privada sin fines de lucro que actua como agente de capacitación y promoción del desarrollo, creado para dar apoyo a los pequeños negocios de todo el país. Desde 1972, trabaja para estimular el emprendedurismo permitir la competitividad y sustentabilidad de los emprendimientos de tamaño micro y pequeño.

El SEBRAE nacional es el responsable por la dirección estratégica del sistema, definiendo directrices y prioridades. Las unidades estaduales desarrollan acciones de acuerdo con la realidad regional y las directrices nacionales. En todo el país hay más de 5 mil colaboradores directos y cerca de 8 mil consultores e instructores trabajan para transmitir conocimiento para quien tiene o desea abrir un negocio.

El SEBRAE es un agente de capacitación y de promoción del desarrollo, pero no es una institución financiera, por lo que, no presta dinero. Su papel consiste en oientar a los emprendedores para que el acceso a crédito sea, en verdad, un instrumento de mejora del negocio.

Con un enfoque en el estímulo al emprendedurismo y en el desarrollo sustentable de los pequeños negocios, el SEBRAE tiene injerencia en: educación emprendedora; capacitación de los emprendedores y empresarios; articulación de políticas públicas que crean un ambiente legal más favorable; acceso a nuevos mercados; acceso a tecnología e innovación; orientación para el acceso a servicios financieros.

Cabe resaltar, la estrecha relación del SEBRAE con organizaciones que fomentan el emprendedurismo, tales como las incubadoras (en el 2004 habian 280 incubadoras en Brasil). Por ejemplo, en el estado de Sao Paulo, la incubadora más grande del Brasil, y posiblemente del Brasil denominada CIETEC, tiene una alianza estratégica con el SEBRAE, através de la cual realiza capacitaciones personalizadas de las empresas hospedadas en sus instalaciones.

2. FINEP

La FINEP [2] o Financiadora de Estudios y Projectos, abarca todas las etapas y dimensiones del ciclo de desarrollo científico y tecnológico: investigación básica, investigación aplicada, mejoría y desarrollo de productos, servicios y procesos. Dentro de este proceso, la FINEP apoya también la incubación de empresas de base tecnológica, la implantación de parques tecnológicos, la estructuración y consolidación de los procesos de investigación y desarrollo de mercados.

Los programas de la FINEP se basan en el apoyo financiero reembolsable y no reembolsable (que no necesita ser devuelto) y de inversión y abarcan tres grandes líneas de acción:

(I) Apoyo a la innovación en empresas; (II) Apoyo a las Instituciones Científicas y Tecnológicas (ICTs); (III) Apoyo a la cooperación entre empresas e ICTs; (IV) Otras acciones

A seguir será especificado el programa de Apoyo a la Innovación de Empresas, por ser de interés de este libro.

Apoyo a la innovación en Empresas

(a) Financiamiento a las empresas

FINEP Inova Brasil: otorga financiamiento con intereses reducidos para la realización de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en las empresas brasileñas. Las operaciones de crédito en esta modalidad son practicadas con intereses financieros que dependen de las características de los proyectos. El apoyo ocurre de acuerdo a tres líneas de acción: Innovación Pionera, Innovación Continua e Innovación y Competitividad.

Paiss: es una iniciativa conjunta del BNDES (Banco Nacional de Desarrollo del Brasil) y de la FINEP para la selección de planes de negocios y fomento a proyectos que contemplen el desarrollo, la producción y la comercialización de nuevas tecnologías industriales destinadas al procesamiento de biomasa oriunda de la caña de azucar. Tiene la finalidad de organizar la solicitud de pedidos de apoyo financiero en el ámbito de las dos instituciones y permitir una mayor coordinación de las acciones de fomento y mejor integración de los instrumentos de apoyo financiero disponibles.

Tecnova: su objetivo es crear condiciones financieras favorables y apoyar la innovación - por medio de recursos de subvención económica - para el crecimiento rápido de un conjunto significativo de empresas de tamaño micro y pequeño, con enfoque en el apoyo a la innovación tecnológica y con el soporte de los socios estaduales.

Inova Aerodefesa: iniciativa de la FINEP, BNDES, Ministério de Defensa y la Agencia Es-

pacial Brasileña destinada al apoyo en los sectores Aeroespacial, Defensa y Seguridad. Son seleccionados planes de negocios de empresas brasileñas que contemplen temas relacionados a la investigación, el desarrollo y la innovación de las cadenas productivas de estos sectores.

Inova Agro: coordina las acciones de fomento a la innovación y mejora de la integración de los instrumentos disponibles por el BNDES y la FINEP para apoyar empresas brasileñas en el desarrollo y consolidación de las cadenas productivas de insumos, maquinaria y equipamientos para la agropecuaria; además del desarrollo de productos y procesos de la industria de alimentos.

Inovacred: su objetivo es ofrecer financiamiento a empresas con ingreso operacional bruto anual de hasta 90 millones de reales (aproximadamente 45 millones de dólares), para su aplicación en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, o en la mejora de los ya existentes, o aún en innovación en marketing, innovación organizacional. El objetivo es ampliar la competitividad de las empresas en el ámbito regional o nacional. Ese apoyo es concedido de forma descentralizada, por medio de agentes financieros, que actuan en sus respectivos estados o regiones, asumiendo el riesgo de las operaciones.

Inova Energia: es una iniciativa destinada a la coordinación de las acciones de fomento a la innovación y mejoramiento de la integración de los instrumentos de apoyo otorgados por la FINEP, por el BNDES, por la Agencia Nacional de Energía Eléctrica (Aneel) para apoyar: el desarrollo y la difusión de dispositivos electrónicos, microelectrónicos, sistemas, soluciones integradas y patrones para implementación de redes eléctricas inteligentes (*Smart Grids*) en el Brasil; empresas brasileñas en el desarrollo y dominio tecnológico de las cadenas productivas de energías renovables alternativas (solar fotovoltaica, termosolar y eólica para generación de energía eléctrica); iniciativas que promueven el desarrollo de integradores y consolidación de la cadena de componentes en la producción de vehículos híbridos/eléctricos, preferencialmente a etanol, y mejoría de la eficiencia energética de vehículos automotores en el país.

Inova Petro: es una iniciativa conjunta de la FINEP y el BNDES, con el apoyo técnico de la Petrobras (La compañia Nacional de Petróleo del Brasil). Su objetivo es fomentar proyectos que contemplen la investigación, desarrollo, ingeniería, absorción tecnológica, producción y comercialización de productos, procesos y/o servicios innovadores, objetivando el desarrollo de proveedores brasileños para la cadena productiva de la indústria de petróleo y gás natural. Se espera que este programa contribuya para la política de aumento de contenido local, la competitividad y sustentabilidad de la cadena de proveedores nacional.

Inova Saúde: iniciativa del Ministerio da Ciencia, Tecnologia e Innovación – MCTI y de la FINEP, en cooperación con el Ministerio de Salud – MS, el BNDES y el CNPq (Concejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico), creada para apoyar actividades de P,D&I en proyectos de instituciones públicas y privadas que actuen en el ámbito del Complejo Económico e Industrial de Salud – CEIS. El programa hace parte del Plan Innova Empresa, que destina 1,8 mil millones de dólares para las actividades de innovación del Complejo de Salud.

(b) Programas de venture capital

INOVAR - Es una asociación de la FINEP con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FUMIN/BID), para promover la estructuración y consolidación de la indústria de capital emprendedor en el país y el desarrollo de empresas innovadoras brasileñas. Abarca acciones relacionadas a la inversión de capital semilla, a la formación de redes de inversionistas-ángeles, al consejo estratégico y presentación de emprendimientos innovadores

a inversionistas potenciales, a la transferencia de conocimientos acumulados por la FINEP a instituciones e iniciativas congéneres en la América Latina, a la promoción y diseminación de las mejores prácticas relacionadas al capital emprendedor y a la atracción de inversionistas institucionales para la industria brasileira.

El Programa Start-up Brasil

El programa Start-up Brasil [4] es parte de una iniciativa mayor, lanzada en agosto de 2012: el Programa estratégico para Software y Servicios de TI, denominada TI Maior [5]. De acuerdo con TI Maior, las TI representaron el 4.4 % de PBI en el 2011 (sin incluir telecomunicaciones). Este es el sector que la iniciativa espera potencializar por medio de diversos programas, incluyendo Start-up Brasil.

La competitividad global está cada vez más intensa. El desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de negocios pasa a ser fundamental para la disputa por mercados globales, trayendo inmensos desafíos para que las empresas globales generen innovación de acuerdo con la demanda del mercado. En ese contexto, el Brasil necesita construir ambientes propicios para la aceleración del emprendedurismo de base tecnológica, propiciando la generación de bienes y servicios innovadores con competitividad global [6].

A pesar del nombre del programa ser muy parecido con la iniciativa del gobierno chileno Start-up Chile, los programas son un poco diferentes. Para elaborar el programa fueron contratados 30 consultores y después de varios meses de observación de realidades de países como Estados Unidos, Israel y Corea del Sur, en términos de promoción de innovación, se identificó que es lo que podría funcionar mejor en el Brasil. Al analizar profundamente el ecosistema y sus debilidades, se concluyó que habia un vacio en términos de financiamiento para las startups brasileñas *early-stage*, así como un vacío cultural entre incubadoras tradicionales y capital de riesgo.

Con el objetivo de acelerar el desarrollo de empresas nacientes de base tecnológica, el programa Start-up Brasil, con enfoque en empresas de software y servicios, comprende la estructuración de una red de mentores e inversionistas, financiamiento para Investigación, desarrollo e Innovación, consultoría tecnológica y de mercado, infraestructura, alianzas con universidades, institutos de investigación e incubadoras, articulación con grandes compañías nacionales e internacionales, además de programas de acceso a mercado y compras públicas.

De esta manera, esta acción tiene como objetivo promover la aceleración de un número creciente de startups a cada año, colocando en el mercado local e internacional nuevos productos y servicios innovadores, conectando empresas brasileñas de base tecnológica en contacto con tendencias y mercados globales, así como construir una alianza entre gobierno e iniciativa privada para la generación de un ecosistema favorable al emprendedurismo de base tecnológica. La meta del programa es acelerar 200 startups de software y servicios de TI hasta el 2014 (el programa inició en abril del 2013), siendo destinado el 25 % de los recursos a startups internacionales que planeen establecerse en el Brasil.

En resumen, el programa funciona de la siguiente forma, cada año hay dos etapas de selección. En cada etapa son seleccionadas aproximadamente cincuenta startups a quienes se les otorga 200 mil reales (aproximadamente 100 mil dólares) de capital semilla (no reembolsable), en la forma de becas para los miembros de la startup, por el período de 1 año. También, a cada startup seleccionada se le asigna una aceleradora de negocios (entidad privada), la cual les brindará estructura física, jurídica, marketing, mentorías y capacitaciones con el objetivo de madurar el modelo de negocios para que pueda ser comercializado en el menor tiempo posible. La aceleradora podrá invertir capital semilla adicional a cambio de participación accionaria en la startup.

Iniciativas Estaduales de Fomento

El Brasil es una república federal organizada en estados. Los estados brasileños gozan de cierta autonomía, por lo que pueden realizar la gestión de sus propios presupuestos, esto ha permitido la definición de políticas públicas y la creación de agencias de fomento destinadas a la promoción del emprendedurismo. Por ejemplo, en el estado de Sao Paulo, la agencia FAPESP [7] a través del Programa Investigación Innovativa en Pequeñas empresas (PIPE), fomenta la ejecución de investigación científica y/o tecnológica en pequeñas empresas con sede en el Estado de Sao Paulo.

En general, programas de fomento al emprendedurismo se han llevado a cabo en ciudades como: Rio de Janeiro, Porto Alegre, Brasilia, Recife, Campinas, Florianopolis y Belo Horizonte. A seguir se detallan algunos programas o iniciativas llevados a cabo en algunos estados.

Sao Paulo

Sao Paulo es el ecosistema más grande y poderoso del Brasil. Al ser la capital financiera del país, en este estado se encuentra la mayor cantidad de incubadoras, y la mayor cantidad de fondos de inversión nacionales y extranjeros, entre otros mecanismos de fomento.

Sin embargo, en comparación a *Silicon Valley* ha creado menos del 80 % de startups. El estado tiene una deficiencia significativa en términos de financiamiento. Antes y después del denominado *product/market fit* las startups de Sao Paulo consiguen levantar 86 % menos capital que las startups de *Silicon Valley*. Fondos destinados a etapas iniciales pueden tener una contribución significativa para ayudar a muchas compañías locales a alcanzar el product/market fit. Por otro lado, fondos destinados a compañías con cierta madurez permitiría a las startups de Sao Paulo escalar y ser líderes del mercado local y potenciales desafiantes globales.

Los emprendedores en Brasil tienen una gran oportunidad de ser parte de un ecosistema startup emergente en Sao Paulo. Es probable que este estado crezca aún más para atraer capital y talento local. En el centro de una gran economía, Sao Paulo puede servir un mercado interno considerable y usarlo para probar ideas antes de intentar una expansión global. El ecosistema de Sao Paulo tiene una distribución saludable a lo largo del ciclo de vida de las startups. En el ranking global de *hubs* aparece en el puesto trece [8]

Rio de Janeiro (Start-up Rio)

El ecosistema emprendedor de Rio de Janeiro es uno de los más desarrollados en Brasil. El estado de Rio de Janeiro, congrega algunas de las universidades y empresas más importantes del país. Cabe resaltar, el surgimiento de diversas aceleradoras en la ciudad de Rio de Janeiro en los últimos años, lo que propició que la mayor parte de las aceleradoras contempladas en el programa Start-up Brasil sean de este estado.

A nivel de políticas públicas del estado, es importante mencionar el lanzamiento del programa Start-up Rio [11] a finales del 2013, el cual inyectará 100 mil reales (aproximadamente 50 mil dólares) de capital semilla en 50 startups con enfoque en negocios digitales. También será posible acceder a un espacio de co-trabajo, la asesoría y capacitación de una red de mentores.

Pernambuco (Porto Digital)

El Porto Digital [9] es resultado del ambiente de innovación que se consolidó en el estado de Pernambuco en las últimas décadas. En una región atractiva para innovación, las instituciones, empresas, universidades y gobiernos se fomentaron cambios económicos y sociales que están generando riqueza, empleo y signficativas fuentes de ingresos.

El marco cero de esta nueva economía es el Porto Digital, definido como el Arreglo Productivo de Tecnología de Información y Comunicación y Economía Creativa. que está situado en Recife, capital de Pernambuco, en la región noroeste del Brasil. Hoy Pernambuco se insinua en

el escenario mundial por su capital humano, emprendedurismo e innovación. La región pasó de una economía basada en los ingenios de azúcar a una basada en servicios y con participación creciente del sector de TIC y economía creativa en el PBI pernambucano. En el 2010, las 200 empresas localizadas en el Porto Digital tuvieron un facturamiento de 500 millones de dólares.

Minas Gerais (SEED)

Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development – SEED [10] – es un programa de aceleración de startups nacientes que pretende apalancar la actividad emprendedora en Minas Gerais. Su objetivo es fortalecer la cultura emprendedora local, acelerar el desarrollo del ecosistema y promover la innovación interna.

El plan del programa se desarrolla en dos fases (comenzó en el 2013), cada una de 6 meses e incluye 40 startups. Cada proyecto recibirá capital semilla, determinado por el tamaño del equipo. Las startups también recibirán, mentoría, educación, oportunidades de networking y espacio de co-trabajo. Un diferencial interesante es que SEED no pide algún tipo de acciones. En la línea de Start-up Chile y Start-up Brasil, el programa SEED pretende transformar a Minas Gerais en un *hub* tecnológico. Los organizadores creen que la clave para lograrlo serán los emprendedores [11].

Minas es un estado donde la escena *tech* está en un gran momento. Aloja 5000 negocios y 33,000 profesionales ligados al sector de TI, generando alrededor de 2 mil millones de reales cada año (mil millones de dólares aproximadamente), muchas de las empresas de tecnología se encuentran en San Pedro Valley. San Pedro Valley es una comunidad de profesionales que tienen objetivos similares y creen que la mejor manera de alcanzar estos objetivos es a través del compartimiento de información y experiencias. Además de ser un grupo de mentes emprendedoras, la existencia de la comunidad ayuda a atraer inversionistas e incrementar la visibilidad de la escena startup local.

Conclusiones

El gran tamaño del mercado interno brasileño ha influenciado que muchas de las iniciativas emprendedoras hayan enfocado en ofrecer productos / servicios y consolidarse primero localmente. Iniciativas actuales del Gobierno brasileño, tales como Start-up Brasil, pretenden orientar este enfoque local a uno global, a través del financiamento de startups que tengan modelos de negocios globales. Es saludable también la abertura hacia las startups internacionales, siendo esta una posible puerta de entrada para emprendimientos regionales en este mercado.

Referencias

[1] SEBRAE, www.sebrae.com.br, accesado en diciembre de 2013.
[2] FINEP, http://www.finep.gov.br/, accesado en diciembre de 2013.
[3] The Software Industry and Developing Countries. Information Economy Report 2012. United Nations Conference on Trade and Development, 2012.
[4] Start-up Brasil, http://startupbrasil.mcti.gov.br/en/, accesado en diciembre de 2013.
[5] TI-Maior, http://timaior.mcti.gov.br/, accesado en diciembre de 2013.
[6] The Next Web, http://thenextweb.com/la/2013/03/24/an-in-depth-look-at-start-up-brasil/?fromcat=all#!sJ1hX, accesado en diciembre de 2013.
[7] FAPESP, http://www.fapesp.br/58 , accesado en diciembre de 2013.

[8] The Startup Ecosystem Report 2012, http://multisite-blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/01/Startup-Eco_14012013.pdf, accesado en diciembre de 2013.
[9] Porto Digital, http://www.portodigital.org/ , accesado en diciembre de 2013.
[10] SEED, http://seed.mg.gov.br/en/, accesado en diciembre de 2013.
[11] Pulso Social, http://pulsosocial.com/en/2013/10/03/the-startup-scene-is-heating-up-in-min
accesado en diciembre de 2013.
[12] Startup-Rio, http://www.startuprio.org/, accesado en diciembre de 2013.

6.6 Iniciativas en Colombia. El Modelo ParqueSoft

Una de las iniciativas con más éxito en cuanto a emprendimiento se refiere en Latinoamérica la constituye ParqueSoft Colombia, una idea nacida hacia el final del siglo XX, bajo el liderazgo de Orlando Rincón, quien con un grupo de emprendedores concibió un modelo asociativo para la generación de negocios de base tecnológica que hoy ha contribuido decididamente en el desarrollo del sector de las Tecnologías de la información y las comunicaciones.

ParqueSoft en un innovador modelo de asociación ha consolidando el Cluster de Arte Digital, Ciencia, Tecnología y servicios relacionados más importante de Colombia y uno de los más sobresalientes de América Latina, integrando Parques Tecnológicos de Software en las principales ciudades de Colombia.

Actualmente ParqueSoft, en su Red de Parques Tecnológicos de Software, **ParqueSoft Nation**, alberga a más de 300 empresas especializadas en la Industria del Conocimiento, formando una comunidad de más de mil Profesionales, Desarrollando productos y servicios de conocimiento, especializados en los últimos paradigmas de Tecnología de la Industria y otros centenares apoyando los procesos de Servicios Profesionales, Administración y Desarrollo de Negocios.

Más de 500 clientes satisfechos en todos los sectores de la economía, localizados en Estados Unidos, América Latina, Asia, Europa y África, confirman el potencial de Innovación, investigación aplicada, utilización de tecnologías de punta, calidad en sus productos, servicios y procesos de gestión y soporte postventa que posee ParqueSoft. (Parquesoft, 2013).

El modelo Parquesoft se fundamenta en la idea básica de que cada persona o empresa pueda dedicarse a realizar lo que verdaderamente sabe hacer, y mediante la construcción de un ecosistema desarrollar acciones de cooperación y colaboración entre empresas que han permitido que la experiencia se constituya en uno de los ecosistemas más propicios para el desarrollo de la Innovación, la investigación aplicada, la apropiación vertiginosa de conocimientos, el trabajo en tecnologías de punta. ParqueSoft integra un modelo de procesos de producción de productos y servicios basado en las mejores prácticas de esta industria, para el desarrollo de sus retos de negocios, sin importar la escala de estos, posee la infraestructura física, tecnológica y de recurso humano calificado.

Sus objetivos corporativos son:

1. Generar Capital Social.
2. Desarrollar buenas personas para la sociedad.
3. Generar trabajo en industria del conocimiento y relacionadas.
4. Crear y desarrollar empresas sustentables.
5. Articular con los actores del desarrollo de esta industria en Colombia y en el mundo tanto gubernamentales, mixtos, Ong's, académicos, gremiales y sociedad civil.

6. Desarrollar un modelo de emprendimiento que genere valor rápida y eficientemente para empresas de conocimiento y que este modelo pueda ser referente para otros sectores de la economía.
7. Mantener un ecosistema de negocios basado en la innovación.
8. Entregar productos y servicios confiables y competitivos al Mercado.

En su modelo estratégico contempla la creación de emprendimientos y empresas que permitan alcanzar cinco grandes macro objetivos:

1. Contar con una infraestructura adecuada para la innovación, la productividad y la competitividad.
2. Contar con el mejor talento humano posible, lo cual se resume en el lema "La mejor gente para la industria".
3. Desarrollar productos innovadores, competitivos y confiables.
4. Mantener fortaleza financiera.
5. Desarrollar más y mejores negocios para los miembros de su comunidad.

Todos estos objetivos enmarcados en políticas que le permitan desarrollar responsabilidad social, crecimiento nacional a través de su red de parques tecnológicos y un servicio de primera línea a sus clientes.

El Modelo ParqueSoft no es de uso exclusivo de la comunidad, está en expansión y puede ser llevado a muchos países que tengan interés en el, siempre y cuando se respeten sus derechos de marca y propiedad intelectual.

Referencias.

Parquesoft 2013. *El Cluster de Arte Digital, Ciencia y Tecnología más grande de Latinoamérica.* Consultado en http://www.parquesoft.com

Santacruz, G. Restrpo, J. 2007. Modelo de soporte estratégico operativo de ParqueSoft. Documento interno.

6.7 Iniciativas en Perú

La economía peruana tradicionalmente se ha enfocado en la extracción y comercialización de sus recursos naturales, principalmente de naturaleza mineral, o en la producción de *commodities* con poco valor agregado, siendo su papel principal como proveedor de materias primas y consumidor de productos manufacturados. En las últimas décadas se ha intentado cambiar esa perspectiva, es así que los diversos gobiernos que se han sucedido han fomentado políticas para potencializar áreas como la educación, investigación, competitividad y en general el crecimiento de la industria. Por otro lado, aspectos legales, tributarios y burocráticos han sido una trava para que este crecimiento haya sido mayor.

El reciente boom en materia económica del país (con crecimiento sostenido año trás año, inclusive en tiempos de crisis mundial), ha permitido el surgimiento de nuevos emprendimientos, en sectores con gran potencial como la gastronomía, el turismo, la industria textil y principalmente el comercio. El peruano, por naturaleza emprendedor, ha comenzado a crear empresas no solamente como una opción de supervivencia sino como una forma de forjarse un futuro mejor [2]. Dada esta coyuntura, el Gobierno Peruano recientemente ha lanzado programas destinados a apalancar el ecosistema emprendedor peruano.

En esta sección se enfocará principalmente las oportunidades disponibles para emprendedores y algunos de los componentes del ecosistema emprendedor peruano, enfatizando la tecnologías de información y comunicación, una de las áreas prioritarias identificadas por el gobierno actual, entre las cuales están: Biotecnología, Tecnologías de la Información y Comunicación, Ambiente y Energía, Materiales y Nanotecnología, Educación y Salud [7].

6.7.1 Programas de Incentivo al Emprendedurismo e Innovación

El Gobierno Peruano ha creado el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad –FIDECOM [1] -, liderado por el Ministerio de la Producción, que cuenta con 200 millones de soles (aproximadamente 72 millones de dólares) para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica en las empresas. La misión del programa es contribuir con el incremento de la competitividad del país a través del financiamiento de proyectos y fortalecimiento de capacidades para la innovación productiva.

FIDECOM es un Fondo concursable que tiene por objetivo cofinanciar proyectos orientados a: promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva en las empresas. Desarrollar y fortalecer las capacidades de generación y aplicación de conocimientos tecnológicos para la innovación y el desarrollo de las capacidades productivas y de gestión empresarial de los trabajadores y conductores de las microempresas.

Son dos tipos de proyectos que se financian con FIDECOM:

- **Proyectos de Innovación Productiva:** son proyectos que apuntan al desarrollo de innovación en procesos, productos y servicios, la transferencia y difusión tecnológica para aplicación práctica para el incremento de la productividad y competitividad empresarial.
- **Proyectos de Transferencia de Conocimientos para la Innovación Productiva y Gestión Empresarial:** son proyectos que buscan la incorporación de conocimientos tecnológicos en procesos, productos, servicios y otros de las microempresas, a través del fortalecimiento de la capacidad de innovación, producción y gestión empresarial y la aplicación por parte de las microempresas de conocimientos tecnológicos.

Los concursos a los que se puede acceder via FIDECOM son los siguientes:

PIPEA: la convocatoria para Proyectos de Innovación Productiva en Empresas Asociadas tiene el objetivo de resolver un problema tecnológico en común de un grupo de empresas asociadas pertenecientes a una misma cadena productiva, con la finalidad de mejorar el desempeño de estas, a través del desarrollo de nuevas o mejores tecnologías en productos, servicios y procesos, con características que satisfagan las necesidades y oportunidades del mercado.

PIPEI: la convocatoria de Proyectos de Innovación Productiva en Empresas Individuales busca fortalecer la capacidad tecnológica para la innovación en el sector productivo, con la finalidad de desarrollar nuevas o mejores tecnologías en productos, servicios y procesos con características que garanticen un ingreso exitoso al mercado y que eleven el desempeño de las empresas.

PIMEN: la convocatoria de Proyectos Menores de Innovación Productiva (PIMEN) que buscan contribuir al fortalecimiento de las capacidades de generación, transferencia y adaptación tecnológica para la innovación de productos, procesos y servicios con características que garanticen un ingreso exitoso al mercado y eleven el desempeño de las empresas.

PATTEM: la convocatoria de Proyectos Asociativos de Transferencia Tecnológica para Microempresas tiene el objetivo de contribuir a la aplicación de conocimientos tecnológicos para

solucionar un problema productivo o de gestión empresarial de un conjunto de micro empresas, reduciendo brechas en temas de calidad y productividad. Busca constituirse en un apoyo para las microempresas que tienen una fuerte demanda de conocimiento.

6.7.2 Start-up Perú

El estado peruano viene haciendo esfuerzos importantes por promover la generación de condiciones propicias para la creación y desarrollo de nuevas empresas de crecimiento dinámico y de alto impacto, pues son éstas las que presentan mayores posibilidades de sostenerse en el tiempo, generar empleos de calidad y atraer inversiones, dinamizando de esta forma la economía de los países [2].

El programa Start-up Perú [3] sigue los moldes de Start-up Chile y Start-up Brasil y pretende transformar al Perú en un centro de creación de emprendimientos innovadores de visión global a través del aporte de capital semilla para startups. El objetivo es transformar el Perú, a mediano y largo plazo, en uno de los destinos de inversión y *hub* de nuevos emprendimientos en la región.

El FINCYT (El Programa de Ciencia y Tecnología) y el Ministerio de la Producción del Perú han desarrollado en conjunto este concurso de Capital Semilla (lanzado a finales del 2013) para Emprendedores Innovadores, con el objetivo de financiar con recursos no reembolsables (RNR) proyectos presentados por personas naturales /jurídicas para el desarrollo y validación de modelos de negocio basados en productos, servicios o formas de comercialización innovadoras, que presenten alto potencial de crecimiento dinámico y de alto impacto.

Asimismo, el FINCYT cuenta con una línea de financiamiento para el fortalecimiento de incubadoras de negocios destinada a desarrollar capacidades especializadas para la incubación de negocios innovadores y con potencial de crecimiento. Las incubadoras participantes de este proceso, realizarán el seguimiento técnico y administrativo a los proyectos de emprendimiento beneficiarios del capital semilla del programa Start-up Perú. En ese sentido, se sigue en cierta forma el modelo brasileño.

El programa ofrece capital semilla para dos tipos de emprendimientos.

1. **Emprendedores innovadores:** financia, con recursos no reembolsables de hasta 50 mil soles (aproximadamente 17 mil dólares), proyectos de hasta 12 meses para el desarrollo y validación de modelos de negocio basados en productos, servicios o formas de comercialización innovadoras, desarrollados por equipos emprendedores de entre 2 y 5 miembros.
2. **Emprendimientos Dinámicos de Alto Impacto:** financia, con recursos no reembolsables de hasta S/. 137 mil soles (aproximadamente 48 mil dólares), proyectos de hasta 18 meses para el ingreso al mercado o el despegue comercial de productos, servicios o formas de comercialización innovadoras, desarrollados por empresas peruanas en edad temprana (de hasta 5 años de vida), que presenten potencial de crecimiento dinámico y de alto impacto.

Antes de firmar el contrato, las empresas serán asignadas a una Incubadora que realizará el seguimiento técnico y administrativo del proyecto. Lamentablemente el programa aún no es completamente internacional, en un equipo (de hasta 5 miembros) puede haber extranjeros (residentes), pero la cantidad de peruanos tiene que ser mayor.

Conclusiones

El gobierno peruano ha identificado como una de las principales deficiencias para poder crecer de manera sostenida, la falta de competitividad en el sector empresarial. El lanzamiento del programa Start-up Perú, es una iniciativa reciente para fomentar la creación de negocios y empresas con visión global que puedan ser competitivas a nivel internacional. A través del

aporte de capital semilla, se pretende fomentar el uso de la ciencia y tecnología en la creación de emprendimientos innovadores que puedan escalar a otros mercados. Esto no sería posible sólo como una iniciativa aislada, es por esto que el gobierno también ha lanzado el programa Ciencia Activa [4], en el cual se fomenta el desarrollo de la ciencia y tecnología, a través de subvenciones para el fortalecimiento de los programas de maestría y doctorado, la creación de círculos de calidad entre universidades, formación de doctores en el exterior, entre otras. Todo esto con el objetivo de intentar mejorar la competitivad del páis y el deficit que se tiene en términos de investigación y desarrollo.

Referencias

[1] INNOVATE PERU, http://www.innovateperu.pe/, accesado en diciembre de 2013.
[2] FinCyT, http://www.fincyt.gob.pe/web/, accesado en diciembre de 2013.
[3] Start-up Perú, http://www.start-up.pe/, accesado en diciembre de 2013.
[4] Ciencia Activa, http://www.cienciactiva.gob.pe/, accesado en diciembre de 2013.
[5] Concytec, http://portal.concytec.gob.pe/, accesado en diciembre de 2013.

6.8 Iniciativas en Uruguay Universidad de la República - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración CCEEmprende

6.8.1 La experiencia del programa de formación y asistencia a emprendedores CCEEmprende

María Messina [3]

Presentación del programa

En el 2006 la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República comenzó a trabajar en el diseño de actividades destinadas a apoyar el desarrollo emprendedor. Esas actividades se comenzaron a ejecutar a partir de 2007 a través del programa CCEEmprende.

CCEEmprende dentro del contexto emprendedor del país.

El Banco Interamericano de Desarrollo, como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, suscribió el Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable, titulado Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica (Programa Emprender), con la Corporación Nacional para el Desarrollo y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) el día 21/03/2007 para la administración, durante cuatro años. El objetivo del Programa Emprender fue "promover una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya"[4].

El Programa Emprender se orientó a trabajar con emprendimientos dinámicos, los cuales se

[3] Profesor Agregado de Unidad Académica Administración y Gestión de las Organizaciones (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República). Coordinadora del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y Coordinadora de la Red temática de emprendedurismo de la Udelar (EMPRENUR)

[4] Recuperado el 5 de agosto de 2013. http://www.emprender.com.uy/images/stories/images/presentacion_emprender_web_v2[1].ppt

definieron como[5]:
aquella nueva o reciente iniciativa empresarial con horizonte exportador que genere valor agregado y logre diferenciarse a través de un modelo de negocio, producto o servicio innovador (por su diseño, proceso o tecnología aplicada), como para al menos convertirse en una mediana empresa.

El Programa Emprender preveía que su ejecución fuera a través de instituciones colaboradoras. La Facultad de Ciencias Económicas es una institución colaboradora desde el año 2007. Por lo cual la facultad forma parte desde el comienzo del Programa Emprender, siendo una institución componente de lo que se ha dado en llamar Ecosistema Emprendedor uruguayo (conjunto de instituciones públicas y privadas que brindan apoyo a emprendedores)[6].

Si consideramos que el proceso emprendedor comprende las etapas de Diseño y Gestación, Puesta en marcha y Desarrollo inicial, CCEEmprende se ubica fundamentalmente en la etapa de gestación, asesorando para la puesta en marcha y comenzando a trabajar en el apoyo al desarrollo inicial. En la segunda clasificación, se ubica en la etapa de pre-incubación, comenzando a desarrollar actividades de incubación.

Figura 6.5: CCEEmprende en el proceso emprendedor

Fuente: Elaboración propia.

El programa CCEEmprende presenta las siguientes características:
Misión. Apoyar la creación y la gestión de emprendimientos dinámicos. También se pretende consolidar un equipo académico especializado en emprendimientos dinámicos, que permita la actualización continua de conocimientos.
Visión.Para el programa CCEEmprende, la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración se ha planteado como visión ser un referente nacional y regional en el apoyo al emprendedurismo.
Objetivo general. Brindar apoyo a emprendedores que posean una idea con potencial.
Objetivos específicos:

- Brindar herramientas de gestión a través de una metodología participativa, con un enfoque eminentemente teórico-práctico, para que sea aplicada por los emprendedores.
- Brindar capacitación para elaborar el plan de negocios.
- Tutorar la elaboración de planes de negocios.

[5]El Programa Emprender es ejecutado por LATU (Laboratorio Tecnológico del Uruguay), CND (Corporación Nacional para el Desarrollo) y PCP (Prospéritas Capital Partnershttp

[6]Se dispone de información sobre la Red Emprender en el sitio www.emprender.com.uy

- Fortalecer emprendimientos a través de una guía general y apoyos especializados.
- Generar conocimiento sobre la gestación e la implementación de emprendimientos.

El programa CCEEmprende comenzó a desarrollarse desde la Asistencia Académica de la Facultad, no existiendo hasta el año 2010 una unidad organizativa que fuera responsable de desarrollar las actividades de apoyo a emprendedores.

Las dos actividades que ofrece desde el comienzo son la capacitación a emprendedores y la tutoría para la realización del plan de negocios. En las sucesivas ediciones del programa se han mantenido esas dos actividades y se han incorporado otras que se detallarán más adelante.

6.8.2 Evolución de las actividades desarrolladas durante el período 2007-2013

Durante la edición 2007, los intereses fundamentales del programa eran la capacitación a través de los talleres y el apoyo a través de la tutoría para la elaboración de un plan de negocios (preliminares) a cinco emprendimientos seleccionados.

En la edición 2008, adquirió mayor importancia el apoyo para la elaboración del plan de negocios, asignando un mayor plazo para su elaboración con la guía del tutor e incorporando tutores específicos de la rama de actividad de cada emprendimiento.

En el año 2009, contemplando la experiencia de los dos años anteriores y luego de conocer los resultados de una aceleradora de negocios en Chile, se reformuló el proceso de selección del emprendedor, incorporándose la evaluación por parte de un comité. Además, la participación del tutor específico fue desde el comienzo del desarrollo del programa. También se decidió extender el tiempo dedicado a la tutoría para la elaboración del plan de negocios.

Se incorporó un nuevo servicio, que posicionaba a CCEEmprende en una etapa más avanzada del proceso emprendedor (el servicio de fortalecimiento), porque brinda apoyo a aquellos emprendedores que culminaron con éxito el período de capacitación y elaboración del plan de negocios.

En el 2010 se incorporaron estudiantes de la facultad, a los cuales se les exige haber aprobado la asignatura Finanzas, con el objetivo de apoyar a los emprendedores en la elaboración del capítulo financiero del plan de negocios.

En el periodo 2010-2011 se comenzaron a realizar actividades de investigación a través de la elaboración de dos casos [7] de estudio correspondientes a emprendedores participantes del Programa Emprender.

En las ediciones del 2011 se consideró la posibilidad de trabajar en la elaboración de otro producto. Con esa finalidad, se realizó una evaluación a las ideas de negocios en el momento de ingresar al programa, para aquéllas consideradas inmadura se propuso mejorarlas a través de lo que se denominó el Desarrollo de la Idea de Negocio (DEIN).

Ese mismo año se incorporó el proceso de despegue, cuyo objetivo es potenciar los emprendimientos a través del seguimiento y guía. De este modo se amplía la red de contactos, se aporta al desarrollo comercial y a la internacionalización, brindando apoyos específicos, asesorando y apoyando en la búsqueda de financiación.

En el año 2011 se creó el Centro de Emprendedurismo que dio continuidad a las actividades del Programa CCEEmprende e incorporó otras actividades.

En el año 2012 se comenzó a dar el curso "Encararé II" para estudiantes de las carreras de Ingeniería y Diseño.

También se comenzó a desarrollar una línea de investigación que busca determinar si existen factores que determinen el éxito de los emprendedores apoyados por el Centro.

[7] Aramendía, Santiago. (2010). Caso Touchit: ¿Cómo internacionalizar el modelo de negocios?. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración-Universidad de la República.
Aramendía, Santiago. (2011). Caso Pedidos ya! ¿Es el foco una cuestión de perspectiva?. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración-Universidad de la República.

En el año 2013 se comenzó con la enseñanza de posgrado a través del curso de formación permanente: “El emprendedor en Uruguay: la importancia del Plan de Negocios” y el curso de de Posgrado: Ïntroducción al emprendedurismo".

También se incorporó capacitación para los docentes realizándose una formación de 80 horas durante el año 2013.

Se profundizó en el desarrollo de la investigación en emprendedurismo a través de la conformación definitiva de un grupo de investigación, y profundizando el trabajo de estudio de los factores de éxito y del emprendedurismo universitario en la región.

Resultados 2007-2013 de la capacitación y tutoría de planes de negocios

A continuación se expone una tabla donde se resumen los resultados obtenidos en el período 2007-2013.

Cuadro 6.4: Resumen de resultados programa CCEEmprende 2007-2013

Año	Inscriptos	Seleccionados	Asistencia	Emprendedores Plan de Negocios	Planes de Negocios
2007	65		31	16	8
2008	65		34	25	24
2009	86	49	40	32	27
2010	90	35	31	24	19
2011	91	49	33	32	25
2012	89	22	17	16	9
2013	64	15	11	14	11
Totales	**486**	**155**	**186**	**145**	**112**

Otros resultados

Edición 2007

A la “Competencia de Planes de Negocios a Emprender Edición 2007”[8] se postularon cuatro Planes de Negocios elaborados en el programa CCEEmprende. Dos de los emprendimientos pasaron a la etapa de presentación del plan de negocios. Uno de ellos ganó el premio “Mejor presentación de Plan de Negocios”.

Además es importante destacar que tres emprendimientos se presentaron al llamado del “Programa de Desarrollo de Nuevos Emprendedores”realizado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) [9]. Dicho programa otorgó premio a dos de esos emprendimientos.

Edición 2008

Dos emprendimientos se presentaron al llamado a “Jóvenes emprendedores innovadores” realizado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Ambos emprendimientos fueron aprobados. La facultad fue la “Institución Patrocinadora” de ambos emprendimientos, por lo cual los apoyó durante un año.

En ese mismo periodo un emprendimiento se presentó al llamado realizado por el Polo Tecnológico Canario y fue aprobado, otorgándosele un lugar físico para su incubación.

[8]La Competencia de Planes de Negocios a Emprender es organizada anualmente por el Programa Emprender.

[9]El Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM) convocó a estudiantes avanzados y titulados de la Universidad del Trabajo de Uruguay (UTU) y carreras universitarias a presentarse al llamado del Programa de Desarrollo de Nuevos Emprendedores.

Edición 2009

Seis emprendimientos se presentaron a concursos, de los cuales cuatro fueron premiados.

Dos emprendimientos fueron aceptados por la Incubadora Ingenio.

Un emprendimiento recibió el Premio Santander Río de Argentina. De los 245 emprendimientos presentados, se otorgaron cuatro premios (tres a emprendimientos argentinos y uno uruguayo).

Edición 2010

Un emprendimiento fue aceptado por la incubadora Ingenio.

Un emprendimiento de CCEEmprende obtuvo el primer lugar en el concurso "Primer Premio Emprendedores universitarios", del Banco Santander.

Se elaboraron dos casos de estudio, basados en dos emprendimientos apoyados por el Programa Emprender.

Edición 2011

Un emprendimiento de CCEEmprende obtuvo el primer lugar en el concurso "Premio emprendedores universitarios" del Banco Santander.

Institucionalización del programa CCEEmprende

Si bien CCEEmprende nació como un convenio, desde el diseño de las actividades en 2006 se pensó en un proyecto que llegaba para quedarse en la facultad, y así se gestionó durante los cuatro años de su vigencia.

Era entonces en 2010 el momento de buscar la sustentabilidad de las actividades que se venían desarrollando. El desafío iba más allá de lo realizado hasta la fecha, por lo cual el planteo era institucionalizar y ampliar las actividades abarcando todas las funciones universitarias.

Comprendiendo que la facultad tenía acumulada una experiencia relevante en el trabajo con emprendedores y su compromiso con el desarrollo y la sociedad, se creó el Centro de Emprendedurismo.

Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Misión: Fomentar y apoyar al emprendedurismo a través de actividades de capacitación y asistencia técnica brindadas por servicios de pre incubación e incubación, permitiendo también así consolidar un equipo académico especializado que genere conocimientos.
Visión: El Centro de Emprendedurismo será un referente nacional y regional, en materia de apoyo al emprendedurismo.
Objetivo general: Brindar apoyo a emprendedores que posean una idea emprendedora con potencial, buscando aportarles para su consolidación y fortalecimiento.
Objetivos Específicos:

- Evaluar técnicamente los emprendimientos.
- Brindar herramientas de gestión.
- Brindar capacitación para elaborar el Plan de Negocios.
- Tutorar la elaboración de Planes de Negocios.
- Fortalecer emprendimientos a través de una guía general y apoyos especializados.
- Brindar pre incubación e incubación en áreas específicas.
- Desarrollar investigación en innovación y emprendedurismo, que genere aportes al Centro y a políticas públicas.

Características organizacionales: El Centro está ubicado en el Departamento de Ciencias de la

Administración, existiendo un comité académico integrado por los profesores titulares de las asignaturas cuyas temáticas se consideran más vinculadas con los objetivos del Centro.

El Centro se propone desarrollar las tres funciones universitarias:
Extensión y relacionamiento con el medio: las actividades son dirigidas a emprendedores innovadores en general, y se desarrollan en el marco de un fuerte relacionamiento con otras instituciones que integran el Programa Emprender u organizaciones en general, así como en forma particular con el Área de Extensión y Relacionamiento.
Investigación: se desarrollará un Programa de Investigación con el objetivo de conocer y generar conocimiento sobre el emprendedurismo en el Uruguay.
Enseñanza: la creación del Comité Académico tiene como objetivo generar instancias de coordinación y creación de actividades a nivel de la enseñanza de grado. Además se continuará y profundizará la participación de estudiantes en apoyo a la elaboración de los Planes de Negocios.

Creación de la Red Temática de Emprendedurismo de la Universidad

Resultaba pertinente continuando con diferentes actividades que se venían realizando en apoyo al emprendedurismo en diferentes servicios universitarios, promover la creación de una "Red Temática de Emprendedurismo" de la Universidad de la República.

La idea medular es abordar desde un enfoque multidisciplinario el emprendedurismo, dotando de coordinación y de criterios unificadores la temática desde una óptica universal, donde cada facultad y servicio universitario pueda aportar su contenido, especialidad y visión dentro del área del conocimiento que le es específico. De tal modo, se encara este Proyecto en un contexto universitario integrador, promocionando el espíritu emprendedor en los distintos servicios, vinculándolo fuertemente con la extensión y las actividades con el medio y la sociedad en general.

Misión

Fomentar y apoyar al emprendedurismo, a través de actividades de capacitación, y asistencia técnica brindada por servicios de pre incubación e incubación en áreas generales del emprendedurismo, y en áreas específicas, permitiendo también así consolidar un equipo académico especializado, que permita generar conocimiento.

Visión

La Red de Emprendedurismo será un referente nacional y regional, en materia de apoyo al emprendedurismo en general, y en servicios especializados en emprendedurismo en áreas relevantes para el desarrollo.

Objetivo General

Brindar apoyo a emprendedores que posean una idea emprendedora con potencial, buscando aportarles para su consolidación y fortalecimiento. Fomentar el espíritu emprendedor en el colectivo universitario.

Descripción de las actividades del Centro de Emprendedurismo durante el año 2013

El Centro de acuerdo a lo establecido en su documento de creación desarrolla las tres funciones universitarias: Extensión y Relacionamiento con el Medio, Enseñanza e Investigación. En la tabla 6.5 se muestran las actividades.

Cuadro 6.5: Actividades del Centro de Emprendedurismo CCEEmprende

Extensión y Relacionamiento con el Medio	Enseñanza	Investigación
Talleres de capacitación	Enseñanza de grado: Estudiantes de apoyo. Encararé II. Sensibilización.	El emprendedurismo en la universidad.
Tutoria para la elaboración del plan de negocios	Enseñanza de posgrado: **Curso de formación permanente**: "El emprendedor en Uruguay: la importancia del Plan de Negocios" **Curso de Posgrado:** "Introducción al emprendedurismo". **Curso de formación docente**: Formación para docentes de EMPRENUR	Factores de éxito en emprendedores de CCEEmprende.
Asistencia técnica por ventanilla abierta		
Asistencia técnica para el financiamiento		
Despegue (incubación remota)		

Fuente: Elaboración propia

Extensión y Relacionamiento con el Medio

1. Talleres de capacitación: dirigido a emprendedores (no es requisito ser estudiante de la Universidad)

Selección

La inscripción se realiza, a través de un formulario web, donde se solicita además de los datos personales una descripción de la idea.

Posteriormente a la inscripción, la coordinación del programa realiza un primer análisis de la idea emprendedora, y se solicita información adicional a la idea, y finalmente se convoca a los emprendedores a realizar una presentación ante un panel integrado por al menos dos docentes de CCEEmprende. En la presentación se evalúan las ideas emprendedoras y las características de los emprendedores para las correspondientes ideas. Eventualmente luego de esas instancias, si se considera necesario, se podrá convocar a una segunda presentación.

La selección de los emprendedores, se realiza después de pasar por ese proceso de evaluación de la idea y del emprendedor.

La formación comprende una capacitación de 69 horas, compuesta por talleres y charlas.

Objetivos

Brindar herramientas de gestión a través de una metodología participativa, con un enfoque eminentemente teórico-práctico, con el fin de su aplicación por parte de los emprendedores.

Brindar capacitación para elaborar el Plan de Negocios.

Destinatarios

Emprendedores o jóvenes emprendimientos que posean una propuesta de valor. Se priorizan los emprendimientos "dinámicos" (es decir con probabilidad de crecimiento rápido, con horizonte exportador y una propuesta innovadora).

En el Anexo I se presentan los Programas de los talleres.

2. Tutoría para la elaboración del Plan de Negocios

El objetivo es que los participantes - a partir de una idea emprendedora elaboren un Plan de Negocio donde realizarán una descripción de la empresa y del producto, un análisis del entorno y una estimación del mercado potencial, con la finalidad de realizar una proyección de las ventas y resultados, así como de los requerimientos necesarios para la implementación del emprendimiento.

Durante los primeros días de desarrollo de los talleres, el equipo de coordinación de CCEEmprende, realiza la designación de los Tutores de Planes de Negocios, en función a las características de los emprendimientos y de los perfiles de los tutores.

A lo largo del período de elaboración del Plan de Negocios, el equipo de coordinación, junto con el tutor de Plan de Negocios evaluará si se requiere asignar tutores especializados en la rama de actividad del emprendimiento, con el objetivo de que realicen la evaluación técnica.

Las fechas de entregas de avances y del Plan de Negocio terminado, así como de las presentaciones orales, se informarán en el momento que se comunique a los emprendedores el tutor de Plan de Negocios.

El apoyo al emprendedor para la elaboración del Plan de Negocios se realiza a través de:

I. Tutor de Plan de Negocio el cual guiará y apoyará al emprendedor en las definiciones requeridas para la elaboración del Plan de Negocio,
II. Tutor especializado en la rama de actividad, que realizará una evaluación técnica del Plan de Negocio (si se evalúa necesario),
III. Estudiantes de la Facultad que apoyarán al emprendedor a lo largo del proceso, fundamentalmente en aspectos financieros.

La evaluación de la elaboración del Plan de Negocios se realizará en forma permanente por parte de los tutores, pero existirán dos instancias intermedias formales de evaluación, en las cuales el Tutor de PN, evaluará los Informes de Avances que realice el emprendedor. En caso de existir tutores específicos estos también realizarán un informe sobre la evaluación técnica.

La continuidad del emprendedor en el programa estará sujeto, además de a la asistencia, al cumplimiento con los trabajos solicitados en los talleres y a las entregas de los avances intermedios del PN, y a las evaluaciones correspondientes realizadas por docentes y tutores.

La evaluación final del Plan de Negocios, se realizará después de la presentación oral, y será realizada en forma conjunta por un equipo formado por el Tutor de Plan de Negocio, el Tutor

Específico, y otro docente del programa.

El informe de evaluación final incluirá un detalle de los aspectos evaluados que comprenderá: Juicio general acerca de la viabilidad de la empresa, Presentación Global del proyecto y otras consideraciones.

En el Anexo II se presenta el contenido utilizado para la elaboración del Plan de Negocio.

Asistencia Técnica

3. Modalidad I: Asistencia técnica por ventanilla abierta

Destinatarios:emprendedores que culminaron la capacitación y terminaron el Plan de Negocios. Este servicio es similar a la asistencia técnica de fortalecimiento realizada hasta el año 2011, la diferencia que se introducirá es que no habrá límite de plazo luego de la culminación del plan de negocios para acceder al servicio.

Características del servicio: son asesoramientos para temas específicos, para los cuales se estima una dedicación horaria docente de 4 hs para cada consulta.

Proceso: se incorporará a la Web del Centro un formulario de solicitud de la asistencia técnica. La atención de la asistencia técnica estará a cargo de un docente, quien recibirá las solicitudes y atenderá directamente o derivará a otros docentes en los casos que por la especialidad sea requerido.

Durante el mes de agosto se informará a los emprendedores que participaron en las ediciones anteriores de CCEEmprende y que culminaron el Plan de Negocios, que se retomará el servicio de Asistencia Técnica a través de la ventanilla abierta.

4. Asistencia para la financiación

1.- Se elaboró un Catálogo de Financiamiento para emprendedores: con el fin de contar con un manual actualizado con todas las líneas de financiamiento y apoyos existentes. El Catálogo será revisado semestralmente para incorporar o dar de baja alguna línea. El Catálogo incluye además de los servicios de las diferentes instituciones o programas, el perfil a apoyar y los requisitos necesarios para que el emprendedor tenga acceso a los diferentes apoyos (Messina & Pena, 2013).

2.- Apoyo en la presentación a instituciones de financiamiento y a otros apoyos a emprendedores: en primer lugar, se evalúa con el emprendedor las ventajas y desventajas de cada línea disponible y su pertinencia dentro de su Plan de Negocios. Elegida una línea específica que se adapte a su Plan de Negocios, se apoyará en la presentación y el acompañamiento frente a las distintas instituciones o programas.

3.- En relación a los programas de la ANII además de realizar la actividad anterior de brindar apoyo en la presentación el Centro continuará con el rol de Institución Patrocinadora que implica el seguimiento del plan de trabajo aprobado por la ANII.

5. Modalidad II: Asistencia para el Despegue

El Centro de Emprendedurismo brindó la asistencia de Despegue para 7 emprendimientos durante el año 2011 (fue financiado por el Programa Emprender que ya no está vigente). La

evaluación realizada de la actividad ha sido muy buena motivo por el cual se resolvió continuarlo, pero debido a la falta de fondos específicos se brindará a 2 emprendimientos.

Destinatarios: emprendedores que culminaron la capacitación y el plan de negocios, que tengan una propuesta de valor que se encuentre validada a través de ventas o elementos que permitan saber el nivel de validación o de potencialidad de la propuesta.

Características del servicio: será una asistencia general a realizarse durante el período de un año en base a un diagnóstico inicial.

Proceso:
- Llamado a interesados.
- Evaluación de las propuestas presentadas.
- Diagnóstico inicial.
- Elaboración de un plan de trabajo.
- Desarrollo del proceso de Despegue: a cargo de 1 docente, con posibles asistencias de otros docentes según las especialidades requeridas.
- Informe final.

Enseñanza

Enseñanza de grado

"Encararé II": Realización de talleres y tutoría para la elaboración del Plan de Negocios de los estudiantes que tengan aprobado Encararé I.
Para estudiantes de las carreras de Ingeniería, Diseño y Química.

CCEEmprende: Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas apoyan a elaborar el capítulo financiero de los PN del curso CCEEmprende y de Encararé II..

Enseñanza de posgrado

Curso de formación permanente: "El emprendedor en Uruguay: la importancia del Plan de Negocios".
Objetivo: Sensibilizar e introducir a los participantes en los conceptos y herramientas fundamentales para el desarrollo emprendedor.
Modalidad a distancia (duración 12 hs).

Curso de Posgrado: "Introducción al emprendedurismo".
Objetivos: Introducir al participante en la temática del emprendedurismo, brindando los conceptos fundamentales, las características del emprendedor y el proceso de desarrollo emprendedor. Dar a conocer la realidad del país en relación al apoyo a emprendedores en las diferentes etapas del proceso de desarrollo emprendedor.
Curso obligatorio para estudiantes de Posgrado en Sistemas de Información y Gestión de Empresas de TI y opcional para estudiantes de otros posgrados que brinda la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
Duración: 15 hs

Curso de formación docente: Formación para docentes de EMPRENUR

Objetivos: Formar en emprendedurismo equipos docentes que puedan desarrollar actividades de sensibilización y de educación emprendedora para estudiantes, y de formación y apoyo a emprendedores.
Duración 95 hs
Módulo de introducción al emprendedurismo
Curso 1: Introducción al emprendedurismo
Curso 2: Ecosistema emprendedor
Curso 3: Modelos universitarios de trabajo emprendedor
Módulo de desarrollo de las funciones universitarias en emprendedurismo
Curso 1: Investigación en emprendimiento.
Curso 2: Educación emprendedora en las universidades.
Curso 3: Extensión: el apoyo a emprendedores en la Universidad
Taller de creatividad

Sensibilización

Objetivo: sensibilizar sobre la temática del emprendedurismo, despertar el deseo e interés por emprender, y motivar a que los estudiantes lo tomen como opción de carrera y de vida. Las actividades planteadas se centrarán fuertemente en reconocer a la figura del emprendedor, analizar sus características y comportamientos, evaluar los pros y contras de emprender un negocio, y motivar el intercambio con otros emprendedores que contarán su experiencia.

Se realizan 3 actividades:
1. Taller "Emprender como un Superhéroe"
2. Testimonios de emprendedores

Investigación

Las actividades de investigación desarrolladas en el programa CCEEmprende y posteriormente en el Centro de emprendedurismo comenzaron a desarrollarse primero en forma aislada a través de la elaboración de 2 casos de estudio realizados desde fines del año 2010 y durante el 2011.

Desde marzo de 2011 la coordinadora del Centro [10] participa en el grupo de trabajo de emprendedurismo de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM). Dicho grupo se formó en marzo de 2011 luego de haberse decidido su creación en la reunión de rectores de AUGM.

A fines de 2011 y hasta febrero de 2012 se realizó el relevamiento de los emprendedores que culminaron el Plan de Negocios entre las ediciones 2007 hasta la 2010 inclusive, con el objetivo de conocer la situación actual de los emprendedores. Se relevaron 63 de los 90 emprendimientos. En el año 2013 se repitió el relevamiento incorporándose la generación 2011.

En 2012 se presentó un proyecto al llamado de investigación de la Facultad, que tiene como objetivo conocer el proceso de diseño organizacional de los emprendimientos que participaron en CCEEmprende. Dicho proyecto se ejecutó durante el año 2013 y se encuentra actualmente en proceso de publicación.

Actualmente el Centro se encuentra trabajando en dos líneas de investigación:

- El emprendedurismo en las universidades de AUGM.

[10] Profesora María Messina. Profesora Agregado de Unidad Académica Administración y Gestión de las Organizaciones (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República). Coordinadora del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y Coordinadora de la Red temática de emprendedurismo de la Udelar (EMPRENUR).

- Realidad de los emprendedores participantes en CCEEmprende.
- El emprendedurismo en las universidades de AUGM.

1. El objetivo de este proyecto es diseñar un Programa de Emprendedurismo Innovador para las universidades integrantes de AUGM.
2. Realidad de los emprendedores participantes en CCEEmprende.

Este segundo proyecto tiene como objetivo identificar factores que determinen el éxito de los emprendedores que participan en CCEEmprende.

Referencias:

Messina, M. (2012). La experiencia del programa de formación y asistencia a emprendedores CCEEmprende. Salamanca: II INTERNATIONAL SUMMER SCHOOL OF ENTREPRENURSHIP (ISSE) 1ER CONGRESO INTERNACIONAL ACIDE.

Messina, M., & Pena, J. (2013). *Catálogo de Financiamiento para emprendedores.* Recuperado el 10 de enero de 2014, de EMPRENUR: www.emprenur.edu.uy

Anexo I: Programas de los talleres

1. Características emprendedoras

- La importancia del Espíritu Emprendedor
- ¿Qué es Espíritu Emprendedor?
- 3 Motivaciones básicas para ser emprendedor
- Trinomio: actitud, aptitud, conocimientos
- Dinámica de presentación
- ¿Qué es un emprendedor?
- ¿Qué características definen al emprendedor?
- Dinámica en equipos
- Conclusiones a partir de la dinámica

2. Plan de Negocios

- ¿Qué significa Planear?
- ¿Qué es un Plan de Negocios?
- Importancia del Plan de Negocios
- Contenido del Plan de Negocios
- ¿Qué requisitos debe cumplir un buen Plan?
- Evaluación de un Plan de Negocios
- ¿Cómo hacer una presentación efectiva del Plan?

3. Organización y Gestión

- *La Planificación Estratégica*. Misión, Visión y Objetivos. Proceso de planificación estratégica. Matriz FODA. La revalorización de la misión y visión en el contexto estratégico. Distintos tipos de estrategias. Planificación Operativa.
- *Organización de empresas para el crecimiento*. El proceso de diseño organizacional. Estructura y Procesos. Criterios deseables de organización de Pymes. Tecnología y Cultura. Características deseables del diseño de procesos.

4. Análisis del entorno

- El entorno general a nivel internacional, regional y nacional.
- El entorno sectorial. El caso uruguayo.
- Concepto de PBI, que mide, que representa, PBI sectorial, conceptos de sectores primarios,

secundarios, terciarios.
- Tipo de cambio y vinculación con competitividad.
- Innovación como camino a la "competitividad auténtica".
- Integración económica
- Coyuntura económica, desafíos de política económica de la actualidad.

5. Marco normativo en materia legal, fiscal y laboral

Formas societarias
- Distintas opciones para establecer la forma jurídica.
- Tramitación y tratamiento tributario de las distintas opciones
- Incentivos tributarios para la producción y para ramas especificas

Legislación laboral

6. Marketing
- Bases del Marketing
- Estrategias de Marketing
- Variables de Marketing
- Mercado
- Segmentación
- Posicionamiento
- Investigación de Mercado
- Comportamiento del consumidor.
- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

7. Contabilidad y gestión
- Contabilidad
- Control interno
- Control de gestión
- Sistemas de información

8. Finanzas
- Conceptos fundamentales en finanzas
  - Funciones y objetivos de las finanzas
  - Análisis de inversiones
  - Criterios para el análisis de inversiones
- Riesgo y rendimiento
  - Riesgo y rendimiento
- Políticas de financiamiento
  - Decisiones de financiamiento
  - Costo de las deudas
  - Teoría de la estructura financiera
  - Evidencia empírica de estructura financiera y los límites del endeudamiento
- Análisis financiero y planificación
  - Análisis financiero a través de ratios
  - Instrumentos de pronóstico y planificación financiera

9. Presentaciones efectivas

- Principios de la oratoria
- Miedo oratorio
- Organización del discurso
- Elevator Speech

ANEXO II: Contenido del Plan de Negocio

Carátula

Donde consta el nombre del emprendimiento, de los integrantes del grupo y del tutor del proyecto, así como la mención de las entidades participantes.

Inicio

Agradecimientos si los hubiera.

Índice

Temas y sub temas ordenados y con sus respectivas páginas de referencia.

Resumen ejecutivo

Breve resumen de los aspectos más importantes del Plan de Negocios. Los principales elementos a contener son: La idea del negocio. Público objetivo. Valor del producto / servicio para ese público objetivo. Tamaño de mercado y crecimiento esperado. Entorno competitivo. Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar. Inversión necesaria. El objetivo del Resumen Ejecutivo es resumir todos los aspectos más importantes del Plan en no más de dos carillas.

Introducción

Antecedentes que llevaron a la formulación del proyecto, y evolución del mismo y de los factores colaterales que gravitan en dicho proyecto.

El entorno

6.1. Información del entorno internacional y regional que impacta a la empresa y a la competencia.
6.2. Los factores de micro y macro ambiente y su incidencia en el buen funcionamiento de la empresa

El mercado

7.1. Descripción del mercado objetivo y evaluación cuanti y cualitativa
7.2. Tendencias del mercado
7.3. Descripción de la competencia y su incidencia en el mercado de referencia.
7.4. Presentación del trabajo de campo que respalda la información de mercado. (Formularios y resúmenes en anexos)

7.5. FODA
7.6. Segmentos a abordar por parte de la empresa y Posicionamiento buscado.

La empresa

8.1. Descripción del negocio y su proyección esperada.
8.2. Desarrollo de los conceptos de: Misión, visión, objetivos, funciones, entre otros.
8.3. Forma jurídica propuesta o adoptada.

Recursos humanos

9.1. La estructura organizativa. Descripción de las funciones principales, y de los procesos principales.
9.2. Política de recursos humanos y composición del mismo (Organigramas en anexos)
9.3. Experiencia de los emprendedores, ventajas competitivas y comparativas de los mismos.
9.4. Equipo directivo: Miembros del equipo directivo con su perfil. Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.

Marketing y Ventas

10.1. Producto
Descripción del producto.
Características distintivas del producto respecto a la competencia.
Marca y empaque como diferenciadores del producto.
Ciclo de Vida esperado para el producto

10.2. Precio
Política de precios.
Ajuste de precios.

10.3. Distribución
Canales de distribución alternativos
Integración y asociación dentro del canal elegido

10.4. Comunicación
Principales estrategias de comunicación adoptadas
Medios de comunicación alternativos

10.5. Ventas
Política de ventas
Principales clientes del producto
Conformación de la fuerza de ventas

Recursos Financieros

11.1. Flujo de Caja proyectado
11.2. Balance Contable actual y proyectado
11.3. Necesidades de financiación.

Estado de desarrollo y plan de implantación

12.1. Explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio.
12.2. Plan de implantación.

Principales riesgos y estrategias de salida

Riesgos: propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

Medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la empresa si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo.

Anexos

Toda información que no sea parte medular del proyecto pero ayude para su mejor comprensión.

(A modo de sugerencia)
Información sobre el mercado
Organigramas
Investigación de mercados datos secundarios, cuestionarios y resúmenes de encuestas.
Detalles e imágenes del producto y la marca
Flujo de fondos
Análisis de sensibilidad.
Etc.

6.9 Iniciativa en Uruguay Red Emprender

Ver memoria de Red Emprender disponible en: http://latinproject.org/images/files/Memoria_Emprender-Uruguay.pdf

6.10 Iniciativa en Ecuador - Ley

EL HONORABLE CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR
CONSIDERANDO

- Que existe una estrecha relación entre el nivel de actividad emprendedora de un país y el nivel de crecimiento económico, lo que induce a que una mayor tasa de actividad emprendedora generará una mayor tasa de crecimiento económico del país.
- Que el país necesita más emprendedores capaces de crear, consolidar y desarrollar sus propias empresas, pues ésta es la base para la generación de más empleo, y que el crecimiento de éste vendrá dado, sobre todo, por la actividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas.
- Que si hablamos de emprendedores y de su entorno, como potenciales empresarios con capacidad para movilizar sus competencias hacia el emprendimiento individual o colectivo, el involucramiento del Estado en estos procesos es inexcusable.

- Qué es necesario impulsar una nueva visión que nos transporte desde un Ecuador **de buscadores de empleo a un Ecuador de generadores de empleo**, garantizando el bienestar y desarrollo socioeconómico de la sociedad en especial de los sectores mas vulnerables, niños, adolescentes y jóvenes en la que no sólo se cualifique en un determinado campo del saber y se enseñe a quienes pasan por ella a buscar un empleo, sino que también se les capacite para crear y gestionar su propio emprendimiento, esto es, para generar su propio empleo y el de otros.
- Qué si para generar riqueza se necesita empresas, y para crear empresas se necesita emprendedores, el Estado debe garantizar en entorno favorable para el desarrollo de emprendedores generadores de riqueza.
- Que el Gobierno y el Congreso Nacional considera conveniente facilitar los mecanismos para que la actividad emprendedora el desarrollo del emprendimiento y la creación de empresas de los ecuatorianos sea una realidad, facilitando todos los instrumentos adecuados.

PROMULGA LA PRESENTE:

LEY DE DESARROLLO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS SOCIALES EN EL ECUADORCOMO MECANISMO DE GENERACIÓN DE EMPLEO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

CAPÍTULO I
Disposiciones generales

ARTÍCULO 1º. OBJETO DE LA LEY. La presente Ley tiene por objeto:

- Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales.
- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

- Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústers productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;
- Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;
- Buscar a través de las diversas instituciones y mecanismos de apoyo al emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.
- Crear las bases de un sistema de incentivos, financiamiento y capitalización de las nuevas empresas de los emprendedores.

ARTÍCULO 2º. DEFINICIONES. Para todos los efectos de la presente ley se extiende los siguientes conceptos:

- **Emprendedor.-** Individuo o grupo de individuos capacidad de innovar; crear, consolidar y desarrollar sus propios emprendimientos, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva; con una visión social de mercado, sin distinción de sexo, raza, o creencia religiosa,
- **Actividad emprendedora**: cualquier intento de nuevos negocios o de creación de nuevas empresas, por un emprendedor o grupo de emprendedores.
- **Cultura:** Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización;
- **Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;
- **Creación de empresas:** Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;
- **Formación para el emprendimiento.** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo;
- **Modelo y Plan de Negocios.** Es un esquema y documento escrito que define claramente la forma de operar, los objetivos de un negocio, el modelo operativo y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.
- **Organización de apoyo al emprendimiento.** Es cualquier Entidad Pública o privada, Centro de Educación básica, media o superior, Fundación y Corporación sin fines de lucro, Incubadora de empresa, Parque científico o tecnológico, gremio, asociación empresarial, que dentro de sus objetivos se encuentra el desarrollo, fomento, y apoyo al emprendimiento, o que mantengan programas permanentes de apoyo a emprendedores que se encuentren legal y debidamente constituidas y registradas en los Ministerio de Industria, Comercio o Turismo.

ARTÍCULO 3º. PRINCIPIOS GENERALES. Los principios por los cuales se regirá toda actividad de emprendimiento son los siguientes:

a) Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, Asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente;
b) Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social;
c) Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad;
d) Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

ARTÍCULO 4º. OBLIGACIONES DEL ESTADO. Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

1. Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.
2. Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registradas en los Ministerios de Industria, Comercio o Turismo
3. Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de los programas, y actividades de las organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registrada en los Ministerios de Industrias, Comercio o Turismo.
4. Buscar los mecanismos y acuerdos con las entidades financieras para hacer que los modelos y planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
5. Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los modelos y planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registrada en los Ministerios de Industria, Comercio o Turismo
6. Generar condiciones para que en las diferentes regiones, provincias y municipios del país surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas.

ARTÍCULO 5º. POLÍTICAS DIRIGIDAS A LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LOS PLANES DE GOBIERNO O PLANES DE DESARROLLO.- El Gobierno Nacional, incluirá en el curso de la elaboración de su Plan de gobierno y Planes anuales de desarrollo, la inclusión de políticas de fomento, desarrollo y promoción de la actividad emprendedora del Ecuador.

ARTÍCULO 6º. AGRUPACIONES EMPRESARIALES. El Gobierno Nacional apoyará a las organizaciones de apoyo al emprendimiento para el establecimiento de Parques Tecnológicos, centros de investigación y desarrollo, Centros de Desarrollo Productivo, Centros de Investigación, Centros de Desarrollo Tecnológico , Bancos de Maquinaria y Observatorios empresariales, para

el fomento de la actividad emprendedora de los ecuatorianos.

Entre otros mecanismos a cargo de las entidades estatales para dar cumplimiento a lo previsto en el presente artículo, las entidades estatales en proceso de liquidación o reestructuración, podrán reasignar bienes improductivos; el Consejo de sustancias Estupefacientes podrá asignar, en forma provisional o permanente, los bienes objeto de declaratoria de extinción del derecho de dominio, para dar cumplimiento a lo establecido en el presente artículo. Tal destinación podrá darse, por parte de las entidades competentes, a aquellos bienes decomisados o incautados

CAPÍTULO II
Marco institucional

ARTÍCULO 7º.CREASE LA SECRETARÍA NACIONAL PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA CREACIÓN DE EMPRESA,a dscrita al Ministerio de Industria, o quien haga sus veces cuyas funciones son:

- Contribuir a la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción de la actividad emprendedora en los ecuatorianos
- Proponer la inclusión de planes, programas y proyectos de desarrollo relacionados con el emprendimiento;
- Ordenar e informar la oferta pública y privada de servicios de emprendimiento
- Propone instrumentos para evaluar la calidad de los programas orientados al fomento del emprendimiento y la cultura empresarial, en la educación formal y no formal;
- Articular los esfuerzos nacionales y regionales hacia eventos que fomenten el emprendimiento y la actividad emprendedora y faciliten el crecimiento de proyectos productivos;
- Establecer pautas para facilitar la reducción de costos y trámites relacionados con la formalización de emprendimientos (constitución legal, marcas, patentes, registros, sanitarios, entre otros);
- Proponer instrumentos que permitan estandarizar la información y requisitos exigidos para acceder a recursos de cofinanciación en entidades gubernamentales;
- Estandarizar criterios de calidad para el desarrollo de procesos y procedimientos en todas las fases del emprendimiento empresarial;
- Emitir avales a los planes de negocios que concursen para la obtención de recursos del Estado, a través de alguna de las entidades que se crean en el marco de la presente ley.
- Planificar y acompañar la implementación de la estrategia prevista para el desarrollo del emprendimiento que deberá constar en los Planes de Gobierno o Planes de Desarrollo.
- Presentar informes mensuales a la sociedad sobre las acciones y programas realizados en torno al emprendimiento.
- Promover el desarrollo de diagnósticos y estudios sobre el Emprendimiento.
- Monitorear indicadores de gestión sobre el desarrollo de la actividad emprendedora en el país y la región.
- Fomentar la conformación y operación de Secretarias Regionales de fomento y Desarrollo de la actividad emprendedora así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.
- Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de apoyo a la actividad emprendedora
- Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto

expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en la Constitución Política del Ecuador.

ARTÍCULO 8º. CONF0RMASE LA "RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO" conformada por los Centros de Educación básica, media o superior, Fundaciones y Corporaciones sin fines de lucro, Incubadoras de empresas, Parques científicos y tecnológicos, gremios, asociaciones empresariales, y demás instituciones, que dentro de sus objetivos se encuentre el desarrollo, fomento, y apoyo al emprendimiento, o que mantengan programas permanentes de apoyo a emprendedores, legal y debidamente constituidas y además se encuentren registradas en la Secretaria Nacional para el emprendimiento y la creación de empresas y que libre y voluntariamente deseen pertenecer y registrarse en esta red. Se constituirá como un espacio de discusión y análisis para que todas las instituciones que promueven y apoyan el emprendimiento en el país, se sientan partícipes y logren desarrollar acciones con base en los lineamientos contemplados por las mismas. Podrán convertirse en interlocutores válidos de las instituciones responsables de la operación.

La Red Nacional de Organizaciones de Apoyo al emprendimiento estará adscrita y dirigida por la Secretaría Nacional para el emprendimiento y la creación de empresa, la cual deberá mantener un registro permanente y actualizado de estas organizaciones.

Los delegados o representantes de estas organizaciones miembros de la "Red Nacional de Organizaciones de apoyo el emprendimiento" deberán ser permanentes, mediante delegación formal del representante legal de la Institución, organización o gremio sectorial que representa.

ARTÍCULO 9º. LA RED NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO se crean con el objeto de:

- Discutir y proponer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento;
- Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento;
- Conformar las mesas de trabajo de acuerdo al artículo 10o de esta ley;
- Desarrollar acciones conjuntas que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos y actividades globales ;
- Las demás que consideren necesarias para su buen funcionamiento.

ARTÍCULO 10º. MESAS DE TRABAJO PARA EL EMPRENDIMIENTO. La Secretaria Nacional para el emprendimiento y la creación de empresa con la participación de la Red de Organizaciones de apoyo al emprendimiento integrará mesas de trabajo, que tendrán el siguiente objeto:

1. **Sensibilización:** Trabajar en el diseño y ejecución de un discurso unificado, orientado a motivar a la sociedad para que se involucre en el emprendimiento. Lograr masificación del mensaje con una utilización más eficiente de los recursos.
2. **Pre incubación:** (Planes de Negocio): Identificar Oportunidades de Negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.
3. **Financiación:** Impulsar y recoger en un sistema las fuentes de recursos financieros para los emprendimientos que se desarrollan en la región, permitiendo pasar de los estudios de factibilidad a empresas del sector real. Además deben proponer nuevos mecanismos viables

de estructuración financiera (capital semilla, capital de riesgo, préstamos, financiación e inversionistas) a nivel nacional e internacional.

4. **Creación de Empresas:** La iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.
5. **Capacitación Empresarial y Sostenibilidad:** Diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas (mercados, finanzas, técnicos, etc.) y faciliten planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de las mismas y su sostenibilidad en el largo plazo.
6. **Sistemas de Información:** Articular y estructurar toda la información generada en las Mesas de Trabajo en un Sistema de Información, facilitando la labor de las instituciones participantes de la Red y en beneficio de los emprendedores, proporcionando información sobre costos y tiempos de los procesos de emprendimiento por entidad oferente. Esta información será un insumo para los programas de formación de emprendedores.

La red, podrá de acuerdo con su dinámica de trabajo establecer parámetros distintos en cada región e implementar nuevas mesas de trabajo de acuerdo con sus necesidades.

ARTÍCULO 11º. ATENCIÓN A LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA POR PARTE DE LAS ENTIDADES ESTATALES. Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas al desarrollo y fomento de la actividad emprendedora dictadas por el Gobierno Nacional, las entidades estatales cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a la actividad emprendedora y creación de empresas, establecerán dependencias especializadas en este objetivo y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Competerá exclusivamente a la Secretaría Nacional para el emprendimiento y la creación de empresa la Coordinación General de las actividades a favor de lo establecido en la presente ley que desarrollen las entidades de que trata este artículo.

CAPITULO III
Fomento de la cultura del emprendimiento

ARTÍCULO 12º. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO. Son objetivos específicos de la formación para el emprendimiento:

a) Lograr el desarrollo de personas integrales en sus aspectos personales, cívicos, sociales y como seres productivos;
b) Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas en las personas, que les permitan emprender iniciativas para la generación de ingresos por cuenta propia;
c) Promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones educativas al mundo productivo;
d) Fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro así como orientar sobre las distintas formas de Asociatividad.

ARTÍCULO 13º. ENSEÑANZA OBLIGATORIA. En todos los establecimientos públicos o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar,

educación básica, educación media, y la educación superior, cumplir con:

1. Definición de un área específica de formación para el emprendimiento y la generación de empresas, la cual debe incorporarse al currículo y desarrollarse a través de todo el plan de estudios.
2. Transmitir en todos los niveles escolares conocimiento, formar actitud favorable al emprendimiento, la innovación y la creatividad y desarrollar competencias para generar empresas.
3. Diseñar y divulgar módulos específicos sobre temas empresariales denominados "Cátedra Empresarial" que constituyan un soporte fundamental de los programas educativos de la enseñanza preescolar, educación básica, educación media, educación superior, con el fin de capacitar al estudiante en el desarrollo de capacidades emprendedoras para generar empresas con una visión clara de su entorno que le permita asumir retos y responsabilidades.
4. Promover actividades como ferias empresariales, foros, seminarios, macro ruedas de negocios, concursos y demás actividades orientadas a la promoción de la cultura para el emprendimiento de acuerdo a los parámetros establecidos en esta ley y con el apoyo de las Asociaciones de Padres de Familia.

ARTICULO 14º.- PARA CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN ESTE ARTÍCULO , las entidades educativas bajo la supervisión del Ministerio de Educación, o el Conesup, deberán presentar sus Proyectos Educativos Institucionales Anuales para el emprendimiento.

ARTÍCULO 15º. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL . El Ministerio de Educación en coordinación con el Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, Consejo Nacional de capacitación y Formación, CNCF, y el sector productivo, establecerá en un plazo máximo de (1) un año, un Sistema de Información y Orientación Profesional, Ocupacional e investigativa, que contribuya a la racionalización en la formación del recurso humano, según los requerimientos del desarrollo nacional y regional.

ARTÍCULO 16º. OPCIÓN PARA TRABAJO DE GRADO . Las universidades públicas y privadas y los Institutos y centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, deberán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos, proyectos y tesis de grado.

ARTÍCULO 17º. VOLUNTARIADO EMPRESARIAL . Las Cámaras de Comercio, industria, Agrícola, los gremios empresariales, las empresas públicas y privadas deberán generar espacios para constituir el voluntariado empresarial con sus asociados en coordinación con las entidades de educación con el objeto de que sean mentores y realicen acompañamiento en procesos de creación de empresas.

ARTÍCULO 18º. ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN . Con el fin de promover la cultura del emprendimiento y las nuevas iniciativas de negocios, el Gobierno Nacional a través de la Secretaria de emprendimiento y creación de empresas, apoyará y dará prioridad a las siguientes actividades e iniciativas de las organizaciones de apoyo al emprendimiento en el país:

1. Ferias de trabajo juvenil: Componente comercial y académico.
2. Macro rueda de negocios para nuevos empresarios: Contactos entre oferentes y demandantes.
3. Macro ruedas de inversión para nuevos empresarios: Contactos entre proponentes e inver-

sionistas y sistema financiero.
4. Concursos dirigidos a emprendedores sociales y de negocio (Ventures).
5. Concursos para facilitar el acceso al crédito o a fondos de capital semilla a aquellos proyectos sobresalientes.
6. Programas de cofinanciación para apoyo a programas de las organizaciones de apoyo al emprendimiento: Apoyo financiero para el desarrollo de programas de formación, promoción, asistencia técnica y asesoría, que ejecuten las Fundaciones, Cámaras de Comercio, Universidades, incubadoras de empresas, ONG, CTT y demás instituciones que promueven y apoyan el emprendimiento en el país.

ARTÍCULO 19º. DIFUSIÓN DE LA CULTURA PARA EL EMPRENDIMIENTO . El gobierno Nacional a través de la institución respectiva, deberá conceder espacios en la televisión pública para que se transmitan programas que fomenten la cultura para el emprendimiento de acuerdo con los principios establecidos en esta ley.

CAPÍTULO IV
Acceso a mercados de bienes y servicios

ARTÍCULO 20º. ACCESO A LOS MERCADOS DE BIENES Y SERVICIOS QUE CREA EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO. Con el fin de promover la concurrencia de nuevas empresas creadas por emprendedores ecuatorianos a los mercados de bienes y servicios que crea el funcionamiento del Estado, El Gobierno Nacional y las entidades estatales tomarán en cuenta lo siguiente:

- Desarrollarán programas de aplicación de las normas sobre contratación pública y correspondiente, en lo atinente a preferencia de las ofertas de emprendedores y nuevas empresas en la adquisición pública de bienes y servicios.
- Promoverán e incrementarán, la participación de nuevas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden.
- Establecerán procedimientos administrativos que faciliten a las empresas nuevas creadas por emprendedores, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.
- Las Entidades Públicas del orden Nacional, Provincial y Municipal, preferirán en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicios a las empresas nuevas de los emprendedores.

El incumplimiento de los deberes de que trata el presente artículo por parte de los servidores públicos constituirá causal de destitución.

ARTÍCULO 21º. ORIENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. El Gobierno Nacional a través de la Secretaria Nacional de emprendimiento y creación de empresas orientará, hará seguimiento y evaluará el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo anterior de la presente ley, formulará recomendaciones sobre la materia y dará traslado a las autoridades competentes cuando se evidencia el incumplimiento de lo previsto en dicho artículo.

ARTÍCULO 22º. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE COMERCIO EXTERIOR. El Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio exterior deberá implementar y adoptar políticas y programas de comercio exterior y de promoción de exportaciones dirigidos hacia los emprendimientos y las empresas creadas por emprendedores ecuatorianos.

ARTÍCULO 23º. PRÁCTICAS RESTRICTIVAS. La Secretaria Nacional de emprendimiento y creación de empresas con el fin de evitar que se erijan barreras de acceso a los mercados o a los canales de comercialización para las empresas creadas por los emprendedores, investigará y sancionará a los responsables de tales prácticas restrictivas.

CAPÍTULO V
Desarrollo tecnológico

ARTÍCULO 24º. DEL FONDO ECUATORIANO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIAS. El Gobierno Nacional en el plazo de treinta días contados a partir de la expedición de la presente Ley, deberá crear un Fondo para investigación transferencia y desarrollo tecnológico a través del emprendimiento, manejada por encargo fiduciario a la CFN, cuyo objeto es la financiación de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica a través del emprendimiento, programas y actividades para el desarrollo de la innovación y creatividad en base tecnológica, que pueda ser transferido al emprendedor empresario y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

El Fondo realizará todas las operaciones de cofinanciación necesarias para el cumplimiento de su objeto.

Durante los diez (10) años siguientes a la fecha de vigencia de la presente ley, El Gobierno Nacional deberá asignar los recursos necesarios con el fin de destinarlos al fondo de que trata este artículo, este no podrá ser objeto en ningún caso de recortes.

ARTÍCULO 25º. INDEPENDENCIA DE LOS RECURSOS DEL FONDO. Los recursos del Fondo se manejarán de manera independiente y se destinarán exclusivamente a las finalidades consagradas en esta ley. Los intereses y rendimientos financieros que produzca se incorporarán a la respectiva cuenta, previo el cumplimiento de las normas que les sean aplicables.

ARTÍCULO 26º. CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE . Las entidades estatales y seccionales de Control del medio ambiente, promoverán, a partir de la vigencia de la presente ley, el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientados a facilitar el acceso de las empresas creadas por emprendedores a la producción más limpia, la transferencia de tecnologías ambientalmente sanas, y el conocimiento y cumplimiento de las normas de protección y conservación del medio ambiente.

ARTÍCULO 27º. INCORPORACIÓN A LA SECRETARIA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA .- Las organizaciones de apoyo al emprendimiento se incorporan como beneficiarios de los fondos que asigna la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología, y tendrá representación ante el Conacyt.

CAPÍTULO VI
Financiamiento y acceso a mercados financieros para los emprendedores

ARTÍCULO 28º. DEL FONDO DE CAPITAL DE RIESGO. La Corporación Financiera Nacional en el plazo de treinta días contados a partir de la expedición de la presente Ley, deberá crear el Fondo de capital de Riesgo para emprendedores cuyo objeto es apoyar con capital semilla

y financiamiento a los emprendedores, estimulando la creación y fortalecimiento de las empresas a ser creadas.

El fondo de capital de riesgo mencionado se manejará de manera independiente de los demás recursos del organismo citado, La Corporación Financiera Nacional reglamentará la operación del Fondo, tomando en cuenta básicamente que para que un emprendedor pueda acceder a los beneficios de este fondo tiene que estar patrocinado por una organización de apoyo al emprendimiento, legalmente constituida y registrada en la "Red Nacional de organizaciones de apoyo al emprendimiento"

ARTÍCULO 29º. DEL FONDO NACIONAL DE GARANTIAS.
La Corporación Financiera Nacional en el plazo de treinta días contados a partir de la expedición de la presente Ley, deberá crear el Fondo Nacional De garantías para emprendedores cuyo objeto es garantizar los créditos que los emprendedores soliciten en las instituciones financieras para la creación y fortalecimiento de los emprendimientos.

El fondo Nacional de Garantías para emprendedores mencionado, se manejará de manera independiente de los demás recursos del organismo citado, La Corporación Financiera Nacional reglamentará la operación del Fondo, tomando en cuenta básicamente que para que un emprendedor pueda acceder a los beneficios de este fondo tiene que estar patrocinado por una organización de apoyo al emprendimiento, legalmente constituida y registrada en la "Red Nacional de organizaciones de apoyo al emprendimiento"

ARTÍCULO 30º. PRÉSTAMOS E INVERSIONES DESTINADAS A LAS EMPRESAS CREADAS POR EMPRENDEDORES. Cuando el Gobierno Nacional verifique que existen fallas del mercado u obstáculos para la democratización del crédito, que afecten a las empresas creadas por emprendedores, en coordinación con los organismos pertinentes al Sistema Financiero podrá determinar temporalmente la cuantía o proporción mínima de los recursos del sistema financiero que, en la forma de préstamos o inversiones, deberán destinar los establecimientos de crédito a las empresas creadas por emprendedores.

ARTÍCULO 31º. DEMOCRATIZACIÓN DEL CRÉDITO. El Gobierno Nacional tendrá, con relación a los emprendedores, las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias.

Para tal fin el Gobierno Nacional reglamentará la incorporación de estímulos e incentivos para que el sistema financiero coloque recursos importantes de crédito en apoyo a los emprendedores.

ARTÍCULO 32º. ADQUISICIÓN DE TÍTULOS DE EMISIÓN COLECTIVA POR PARTE DEL IESS, ISSFA, ISSPOL Y DE LOS FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIA PRIVADOS. El IESS, ISSFA, ISSPOL y los Fondos de Pensiones y cesantías privados podrán adquirir títulos de emisión colectiva por grupos de empresas de emprendedores organizados, que a su vez, obtengan el respaldo de emisores debidamente inscritos y registrados, y de conformidad con las disposiciones que regulan dichos fondos.

El Gobierno Nacional promoverá la Asociatividad de las empresas de emprendedores con el fin de consolidar su acceso al mercado de capitales.

CAPÍTULO VII
Estímulos y facilidades a la creación de empresas

ARTÍCULO 33º. REGÍMENES TRIBUTARIOS ESPECIALES. Los municipios, distritos y prefecturas deberán establecer regímenes especiales sobre los impuestos tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular y facilitar la creación y subsistencia de las empresas creadas por emprendedores. Para tal efecto podrán establecer, entre otras medidas, exclusiones, períodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

ARTÍCULO 34º. EXONERACIÓN DE IMPUESTOS. Las empresas creadas por emprendedores estarán exoneradas del pago de impuestos, tasas y contribuciones de acuerdo a la siguiente norma:

- **Cien por ciento (100 %) para el primer año de operación;**
- **Setenta y cinco por ciento (75 %) para el segundo año de operación;**
- **Cincuenta por ciento (50 %) para el tercer año de operación; y**
- **Veinticinco por ciento (25 %) para el cuarto año de operación.**
- **A partir del quinto año no tendrán ninguna exoneración.**

ARTÍCULO 36º. REQUISITOS PARA LA EXONERACIÓN DE IMPUESTOS. Para los efectos del artículo anterior, la empresa constituida por el emprendedor debe estar patrocinada por una organización de apoyo al emprendimiento, legalmente registrada en la red de organizaciones de apoyo al emprendimiento y validada en el Servicio de Rentas Internas.

Así mismo, se entiende instalada la empresa cuando se presente memorial dirigido al Servicio de Rentas Internas, en la cual manifieste lo siguiente:

- Intención de acogerse a los beneficios que otorga este artículo.
- Actividad económica a la que se dedica.
- Lugar de ubicación de la planta física o inmueble donde se desarrollará la actividad económica.
- Domicilio principal.
- Organización patrocinadora

No se consideran como nuevas empresas creadas por emprendedores, ni gozarán de los beneficios previstos en este artículo, las que se hayan constituido con anterioridad a la fecha de promulgación de la presente ley, aunque sean objeto de reforma estatutaria o de procesos de escisión o fusión con otras empresas, y quienes no cuenten con el patrocinio de una organización de la Red Nacional de Apoyo el emprendimiento.

Quienes suministren información falsa con el propósito de obtener los beneficios previstos en el presente artículo deberán pagar el valor de las reducciones de las obligaciones fiscales obtenidas, y además una sanción correspondiente al doscientos por ciento (200 %) del valor de tales beneficios, y la pérdida de personería jurídica para la organización patrocinadora, y la empresas del emprendedor, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

ARTICULO 37º. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

6.11 El centro de emprendizaje de la Universidad Austral de Chile

Cristian Mondaca-Marino [11], Ester Fecci Pérez [12]

Introducción

El centro de emprendizaje es un proyecto institucional que nace en la Facultad de Cs. Económicas y Administrativas-FACEA, de la Universidad Austral de Chile, (en adelante UACh), y su propósito es canalizar y estimular una variedad de programas asociados a los ámbitos de docencia, investigación y extensión, relacionados con el proceso del emprendimiento y la innovación. Desde la mirada formativa universitaria, busca ser un aporte al desarrollo personal profesional de los alumnos de la Universidad, y con esto, al potencial desarrollo de emprendedores profesionales, que pueden fortalecer el entorno económico de la ciudad de Valdivia en la Región de Los Ríos.

Contexto del centro de Emprendizaje

El centro de emprendizaje se localizada en la Facultad de Cs. Económicas y Administrativas (en adelante FACEA), al interior de la UACh, universidad sin fines de lucro, fundada el 7 de septiembre 1954, y que forma capital humano avanzado, en la parte sur austral del país. Localizada en la ciudad de Valdivia, Región de Los Ríos (ver figura 1), distante a 853 km de la capital del país que es Santiago de Chile.

Figura 6.6: Localización de la UACh en Chile.

Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Región_de_Los_Ríos

[11] Académico del Instituto de Economía, Facultad de Cs. Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

[12] Directora de Escuela de Graduados y del centro de Emprendizaje, Facultad de Cs. Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

La UACh es reconocida a nivel nacional por sus logros académicos y goza de una posición destacada y prestigiosa entre las mejores universidades chilenas. Actualmente consta de dos campus en Valdivia , con alrededor de 13.000 estudiantes de 50 titulaciones de grado y más de 800 profesores en nueve departamentos académicos.

Sus actividades se desarrollan en uno de los entornos naturales más bellos del Sur de Chile y cuenta con una amplia tradición como entidad promotora del conocimiento y la investigación a nivel Latinoamericano. Además, un alto porcentaje de la población estudiantil en la UACh proviene de zonas rurales y la parte meridional de Chile. Estos estudiantes forman vínculos importante entre la Universidad y las comunidades de origen de los alumnos.

Desde la FACEA, la UACh se ha preocupado por promover la diversificación económica y la iniciativa empresarial innovadora entre los jóvenes, las mujeres y las comunidades indígenas. Desempeñado un papel económico fundamental como uno de los mayores empleadores de la región, polo de desarrollo de la ciencia y tecnología, y vínculos con los principalmente sectores productivos que se desarrollan en la región como son la agricultura, la silvicultura, la piscicultura, la industria láctea, entre otras actividades.

El centro de Emprendizaje UACh

El centro de Emprendizaje UACh nace producto de un proceso de reflexión de los académicos al interior de la FACEA, debido a la preocupación por el emprendimiento y cómo vincular el quehacer docente y de investigación de la Universidad, para dar una formación y herramientas adecuadas a los estudiantes que tengan la inquietud de emprender nuevos negocios, durante sus estudios o finalizados los mismos.

Este proceso de reflexión comenzó a mediados de los noventas, en torno al concepto de emprendizaje, metodologías de enseñanza y generación de un grupo de docentes interesados en la temática. Sin embargo, no se producen iniciativas significativas, hasta el año 2007, en donde se retoma la idea del emprendimiento al interior de la Universidad, y se presenta un trabajo de investigación en el XII reunión anual RED PyMES y la V de CIELA, vinculado con Emprendimientos Asociados a la Experiencia Educativa (Fecci, Ilabel y Damm, 2007), en donde se plantea que, "La educación y la acción organizacional son dos ámbitos sistémicos con fuertes concatenaciones. La educación es el proceso de desarrollo de intelecto, de capacidades, talentos y competencias y la acción empresarial dice relación con personas dispuestas a asumir el riesgo para crear riqueza".

En esta presentación además, se propone un modelo de "emprendizaje" que trata de integrar el emprendimiento con la educación, orientando este modelo en mejorar la empleabilidad de los estudiantes egresados, y abrir la posibilidad del emprendimiento en el ámbito universitario.

El año 2011, docentes de la FACEA-UACh participan en el XXI congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial (Universidad ICESI), exponiendo una metodología de emprendizaje mucho más desarrollada, vinculada a un programa complementario de emprendimiento denominado "aprender a emprender" (Fecci et al, 2011), en donde se busca que los estudiantes experimenten un aprendizaje que les sea significativo, y que con este sean capaces de pensar críticamente, mejorar sus competencias de autonomía profesional y lograr una práctica profesional adecuada; con lo cual, sean capaces de formular soluciones de problemas reales (Díaz-Barriga y Hernández, 2002).

Luego de avances en torno a la reflexión del enfoque de enseñanza del emprendimiento, algunos docentes de FACEA-UACh participan en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2012 en la Universidad del Valle, Cali- Colombia, y se expone el trabajo denominado "La rueda del emprendizaje: Un modelo de formación desde la creatividad de los emprendedores", en donde las principales conclusiones fueron que el aprendizaje relacionado con el emprendimiento se ve facilitado cuando los contenidos se presentan bajo la forma de

complejidad creciente, en un contexto real (Fecci, Klett y González, 2012). Todo este proceso reflexivo al interior de la FACEA-UACh finalmente cataliza el año 2013 en la propuesta de un proyecto denominado Centro de Emprendizaje, diseñado como un espacio de la FACEA-UACh que canalice y estimule una variedad de programas asociados a los ámbitos de docencia, investigación y extensión.

Que estimulen el emprendimiento y la innovación, en los estudiantes que desean ser emprendedores o en aquellos que deseen especializarse en asesorías en torno al emprendimiento. Por otra parte, se abra un espacio para la innovación docente, para desarrollar metodologías de aprendizaje e integrar el conocimiento necesario para emprender, denominado "emprender-aprender".

Su visión y misión, es "ser un espacio de encuentro y apertura donde se generan aprendizajes colaborativos en el ámbito del emprendimiento", y "ser el Centro de Emprendizaje que por medio de metodologías vivenciales y experienciales, promueve la creatividad e innovación en los estudiantes, docentes y emprendedores de la Región de los Ríos, poniendo en valor el emprendimiento social y colaborativo".

El centro en su fase inicial ha contemplado implementar y validar un modelo que sea capaz de desarrollar competencias para el emprendimiento, y habilidades para potenciar el la creación de microempresas/emprendimientos, con enfoque en la sostenibilidad ambiental, la innovación, y basada en el desarrollo del capital humano y la optimización de los recursos disponibles a nivel local. Ello a través de la capacitación, transferencia tecnológica, y de mecanismos para la asociatividad y formación de redes entre empresa, y articulación con redes que ayuden al financiamiento de las ideas de negocios.

Este centro ha sido pensado que no sólo preste atención a la comunidad universitaria, sino además pueda aportar conocimiento en torno al emprendimiento a emprendedores de la Región.

Como objetivos el centro se ha diseñado para:

- Fortalecer y desarrollar, capacidades y habilidades emprendedoras en los/as estudiantes de la FACEA-UACh.
- Fortalecer capacidades y habilidades emprendedoras en los/as empresarios/as de las empresas de menor tamaño y emprendedores de la Región de los Ríos.
- Fortalecer o desarrollar capacidades y habilidades emprendedoras en los/as docentes de la Universidad Austral de Chile.
- Fomentar la transferencia de la investigación académica al medio productivo a través de acuerdos con el sector público privado, que ayude a materializar las demandas vinculadas al emprendimiento.

Estrategia

Para el funcionamiento del centro, se ha requerido el diseño de un programa de enseñanza, implementado en asignaturas optativas, que busca desarrollar las competencias y habilidades para aumentar la probabilidad de éxito en iniciativas empresariales. Por otra parte, se han buscado los medios para financiar las iniciativas, formuladas como ideas de negocios, y luego de un asesoramiento experto, en planes de negocios, con organismos del estado que tienen instrumentos públicos para el apoyo del fomento productivo y nuevas empresas innovadoras, destacando las instituciones como la Corporación de Fomento de la Producción-CORFO y a otras Fuentes de Financiamiento.

Para el correcto funcionamiento del centro se ha desarrollado una estructura organizacional flexible que permite un desarrollo y avance de las actividades realizadas por el centro, definiéndose, un comité Directivo FACEA, integrado por profesores de los distintos Institutos de la FACEA, cuya misión es velar por una filosofía de integración de las Facultades en los temas

de emprendimiento. Posicionar estratégicamente y políticamente en la Región de los Ríos el Centro de Emprendizaje y representar a las Facultades en temas de emprendimiento. Un comité asesor externo a la Universidad, compuesto por actores sociales relevantes en estos temas, principalmente directores regionales de las instituciones públicas vinculadas al fomento productivo y emprendimiento de la Región como son: La Corporación de Fomento de la Producción-CORFO, el Servicio de Cooperación Técnica para el empresariado-SERCOTEC, Corporaciones de Desarrollo de la Región, la Incubadora de Negocios de la Universidad Austral de Chile "Austral Incuba", y algunas organizaciones vinculadas con el mercado laboral y gremios empresariales de la Región. Sus funciones son la de colaborar en las gestiones públicas del Centro y asesorar las iniciativas del centro en el ámbito regional.

Un Centro de apoyo técnico, con especialistas en los ámbitos del emprendimiento, cuyas funciones son la gestión de diseño, logística e implementación de los proyectos e ideas de negocios, la asesoría en cuanto a la búsqueda de oportunidades para el Centro (fuentes de financiamiento, postulaciones a proyectos y prospección de ideas de negocios.

Además de un Equipo de Gestión permanente, en donde reside el Director del Centro y Asistente de Gestión, cuya función son activar los procesos de relaciones públicas, atención de los alumnos, empresarios y emprendedores de la Región, además de apoyar las iniciativas a implementar por el centro.

Estímulo al emprendimiento

Para estimular el emprendimiento al interior de la Universidad, el centro desarrolla un modelo del emprendimiento a nivel de la enseñanza universitaria, que se imparte en un programa de formación, que contempla diversas asignaturas optativas, y en donde se desarrollan en forma gradual las competencias y habilidades de los alumnos (y empresarios) para el emprendimiento.

El modelo se basa en la idea de que los procesos de emprendizaje se desarrollan en contextos valóricos que responden tanto a la concepción que las personas tienen de la creación de ideas en su sentido de individuo, la concepción que se tiene de la forma de implementar dichas ideas, la capacidad que se tiene para aportar beneficios a los stakeholders, y la captura de valor como las prácticas que se disponen para capitalizar los beneficios (Argandoña, 2011).

En la figura 6.7 se puede ver un resumen del modelo de conceptualización del emprendimiento en torno a la enseñanza universitaria. Teniendo como referencia las variables emprendizaje y valor, se ha desarrollado un modelo teórico denominado "el modelo de los cuatro cuadrantes", para explicar los posibles contextos ideológicos de las acciones de emprendizaje.

En la figura se pueden identificar cuatro cuadrantes en torno a la visión que se puede tener del emprendimiento:

- El cuadrante 1, al que se le ha denominado emprendizaje competitivo. En donde las personas se apropia de la idea y la rentabiliza para sí. Son personas muy competitivas y funcionan desde la lógica de ganar –perder.
- El cuadrante 2 denominado emprendizaje caritativo, se muestra competitivo, donde la creación de valor y la captura del valor la capitaliza principalmente el comportamiento tipo de los y las emprendedoras que orientan su energía a un desarrollo de ideas que benefician a grupos de personas con carencias, donde, la satisfacción de "ayudar" sobrepasa al objetivo de transferir aprendizaje al grupo beneficiado y los transforman en beneficiarios pasivos.
- El cuadrante 3 se le ha denominado emprendizaje explotador, donde el o la emprendedor (a) estimula la captura de valor solidaria y comunitaria pero finalmente la mayor capitalización del negocio la obtiene el emprendedor (a).
- Por último, se menciona el emprendizaje sinérgico en el cuadrante 4, donde el comportamiento de emprendizaje dice relación con el emprendimiento ganar –ganar, con actitud de aprendizaje colaborativo tanto en la creación de valor como en la captura de valor. Visión

Figura 6.7: Conceptualización de emprendizaje en el centro UACh.



Fuente: Elaboración propia

con sentido holístico. Este tipo de emprendimiento se encuentra en los proyectos con responsabilidad social denominados emprendimientos sociales. Una distinción relevante que los diferencia del Emprendizaje caritativo es la apropiación de los emprendimientos por parte de la comunidad involucrada adquiriendo niveles de gobernanza asociativa.

Considerando estos enfoques del emprendimiento que se puede encontrar en los potenciales emprendedores profesionales, se propone otro modelo, que articula las funciones del centro de emprendimiento, para reforzar la competitividad de la región, en creación de iniciativas innovadoras y de alto impacto.

Figura 6.8: Modelo de articulación del centro con la comunidad universitaria y regional.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, el centro se proyecta como un articulador entre las necesidades de conocimiento de los emprendedores, la innovación, el conocimiento y experiencia acumuladas en los académicos de la Universidad, en cuanto a diferentes saberes, que son necesarios para llevar a cabo un emprendimiento con éxito.

Además en el contexto de la región, el centro busca satisfacer las necesidades de la comunidad emprendedora regional, en temas específicos relacionados con habilidades básicas para llevar a cabo un negocio, que van desde su gestación como idea de negocio, su diseño, viabilidad, generación del plan de trabajo, el desarrollo de su plan de negocios, los instrumentos de financiamiento disponibles, las asesorías especializadas, y finalmente su puesta en ejecución.

En este modelo, los ejes integradores son el EMPRENDER y APRENDER que a través de una mirada transdiciplinaria, genera y fortalece capacidades de emprendizaje en la Región de los Ríos. Centrada en la idea de lograr este cambio cultural, de migrar de una "cultura del empleo" hacia una "cultura de la empleabilidad", y en donde el foco es incorporar algunas innovaciones metodológicas en la enseñanza de la gestión administrativa. Con énfasis en valorar la autonomía para ejercer la profesión, ya sea como profesional autoempleado o empresario.

Aprendizajes

A pesar del breve tiempo de funcionamiento del centro, se ha detectado como prioritario avanzar en reforzar áreas importantes del centro y sus funciones. Estas áreas son: Proyectos, Docencia de pregrado, Consultorio, Investigación, y formación, las cuales se detallan a continuación:

- Proyectos: dedicar recursos humanos y financieros para postular a fondos concursables nacionales e internacionales, que ayuden a financiar las actividades del centro, relacionada con la vinculación de los estudiantes, docentes, emprendedores y comunidades. Además de postular a proyectos de investigación en las temáticas de Emprendimiento Educativo.
- Docencia de pregrado: Colaborar en cursos de pregrado de las distintas carreras de la universidad. En una directa relación con los docentes y directa o indirectamente con los estudiantes.
- Consultorio: mejorar el espacio destinado a acompañar y entregar soluciones a las problemáticas propias de los emprendedores.
- Investigación: Generar y mantener actualizadas las redes de investigación nacional e internacional relacionadas con el emprendimiento. Generar ofertas de temas de emprendimiento de graduación para pregrado.
- Formación: Consolidar la escuela de emprendizaje.

Desafíos

De los desafíos en el mediano y largo plazo que se estiman necesarios de enfrentar, se pueden mencionar los siguientes:

- Consolidar al centro como un agente catalizador entre los organismos públicos, la comunidad y la Universidad, y posicionarse a nivel regional, nacional e internacional, como un centro de ayuda a la generación de emprendimientos e innovación.
- Consolidar una red de alianzas estratégicas con organismos públicos de fomento y con otras entidades de educación superior a nivel nacional e internacional.
- Gestionar un programa formativo de emprendizaje en formato de Diplomado. utilizando las herramientas TIC, internet y la web 2.0.
- Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de las metodologías de intervención y de los resultados logrados con los distintos instrumentos y grupos de interés (estudiantes, docentes y emprendedores que permita sistematizar y replicar la experiencia.

En el ámbito del diseño organizacional, el centro está en su fase inicial y se ha ido fortaleciendo con la conformación de un equipo de gestión con diversos profesionales y académicos, de diferentes edades y experiencias. Esto ha ayudado a abordar problemáticas complejas y de forma transdiciplinaria, aunque no ha sido una tarea sencilla, debido a que este tipo de trabajo requiere de estructuras organizacionales muy flexibles.

Referencias

Fecci, E., Ilabel, G. y Damm, L. (2007), “Emprendimientos asociados a la experiencia educativa”, XII reunión anual RED PyMES y V CIELA, Colombia.
Fecci E., Ilabel, G., Rios, W., Klett, B., Gonzalez, G. y Bravo, F. (2011), “Metodología de emprendizaje en programa complementario de emprendimiento: Aprender a emprender”, XXI Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial Universidad ICESI.
Fecci E., Klett, B. y González, G. (2012), “La rueda del Emprendizaje, un modelo desde la creatividad de los emprendedores”, Encuentro internacional de investigadores en administración, Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle.
Argandoña F., A. M. Rusque, (2011), “redes como estrategia de sobrevivencia en los pequeños productores de uva vinifera del valle de Colchagua”, chile: caso red del vino.
Díaz-Barriga, A. Hernández, G. (2002). “Estrategias para el aprendizaje significativo: Fundamentos, adquisición y modelos de intervención”. En: Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. McGraw-Hill, México, pp.231-249.

7 — Casos emprendedores

7.1 Funeraria Etcheverria



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DESARROLLO DE EMPRENDEDORES

PROFESOR:
- ***RENÉ GARZOZI PINCAY***

TRABAJO REALIZADO POR:
- ***VERÓNICA MALAVÉ POZO***
- ***JUAN PÉREZ VERA***

SERVICIOS EXEQUIALES "ECHEVERRIA"
30 años de Servicio a la Comunidad

1.1 INTRODUCCION

Servicios Exequiales "Echeverría" es una empresa que se constituye en los años 1984, empresa que se dedicaba a vender servicios funerarios como: organización y alquiler de capillas ardientes, venta de cofres mortuorios, salas de velación y servicios de carrosas fúnebres; supliendo una necesidad en la comunidad.

La matriz de la empresa se localiza en La Libertad, Av. Eleodoro Solórzano diagonal a Hostal Las Gaviotas. Y una sucursal en Santa Elena, Calle Guayaquil y Oriente una cuadra antes del estadio Alberto Spencer.

La misión de la empresa es: "cumplir con los requerimientos de sus clientes con mucha honestidad y con mucha lealtad". En los últimos años cuenta con un equipo de trabajo conformado por 14 trabajadores capacitados y formados con valores que dan una buena imagen y un buen prestigio a la empresa. En sus inicios la actividad comercial suplía la necesidad de una

comunidad, donde con confianza, dedicación, perseverancia, innovación, honestidad, constancia, perseverancia y con mucho empeño y calidad de servicio en poco tiempo lideraría el mercado en éste sector.

1.2 CRISIS DE LOS AÑOS 90 Y SUS EFECTOS EN EL COMERCIO

Durante los ochentas, Ecuador vivió un proceso de ajuste estructural y promoción de exportaciones para superar la deuda económica que tenía. Asociado a los conflictos sociales que se dieron y un ambiente de inestabilidad política en los años 90, el país había liberalizado el tipo de cambio y las tasas de interés, además se disminuyó la protección arancelaria y se abrieron sus mercados, eliminando los subsidios y otras distorsiones en sus precios relativos.

A finales de los años 90, la situación ecuatoriana empeoró por diversos factores, entre ellos el fenómeno del Niño de 1998 y la caída de los precios del petróleo de 1998-1999. Entre 1999 y el año 2000 el sistema financiero se vio afectado por el cierre de más de la mitad de los bancos del país, lo que repercutió en la estabilidad económica. Esta situación ha repercutido en un elevado costo social, en términos de incremento en la desigualdad y persistencia de la pobreza y el desempleo.

Los dueños de servicios exequiales "Echeverría se vieron afectados de la misma manera como se vieron afectados los demás negocios, donde se evidenciaba la escases del circulante, falta de movilidad monetaria, falta de recursos, disminución del capital, etc., pero el propietario de la empresa, con ayuda de su esposa, quién posee una licenciatura en marketing, surgieron hacia el éxito logrando mantenerse como líderes del mercado en brindar servicios fúnebres.

1.3 ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

1.3.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y NIVELES DE DECISIÓN

En la actualidad en la empresa trabajan 14 trabajadores organizados como se indica:

1.3.2. RESPONSABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS

Según su concepción, el Sr. Jacinto Echeverría, asigna las funciones y responsabilidades a su personal de acuerdo al siguiente esquema:

1. **Departamento administrativo**. Las funciones y responsabilidades que cumplen son:
   - Control de personal, pago de sueldos y compensaciones.
   - Tatos con los proveedores e innovación de productos.
   - Pagos de servicios básicos y parte contable entre otras tareas administrativas.
   - Asistir a capacitaciones y cursos sobre la actualización e innovación de productividad.
2. **Departamento de comercialización**. Las funciones y responsabilidades que cumplen son:
   - Control de limpieza y atención en el almacén.
   - Cuidar la imagen externa del almacén; venta de los productos externos; cumplir con las reglas de calidad en la atención al cliente.

1.3.3 CLIENTE EXTERNO

El Sr. Jacinto tipifica como clientes externos "todos aquellos que se vinculen con el sector de la venta de servicios fúnebres, trabajos técnicos. Licenciados en marketing que generen trabajo y atraigan clientes para el negocio".

1.3.4 CLIENTE INTERNO

Está constituido por el personal directo que trabaja en la empresa, desarrollando diferentes funciones desde la gerencia general hasta el último operario.

1.4 PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

En el Plan Estratégico con el cual se conducirá la gestión de la empresa en los próximos años, es el que se indica a continuación:

VISIÓN

Servicios Exequiales "Echeverría" tiene como visión el compromiso de seguir creciendo cada día brindando un mejor servicio, de calidad, a sus clientes con miras hacia un futuro en donde sigan liderando el mercado en su sector mercantil.

MISIÓN

Servicios Exequiales "Echeverría" empresa que tiene como misión cumplir con los requerimientos de sus clientes con mucha honestidad, con mucha lealtad, con muchas ganas de dar lo mejor de los servicios para ser los mejores en el mercado.

VALORES

- Seriedad
- Responsabilidad
- Ayuda Social
- Innovación
- Calidad de Servicio
- Ética y Moral
- Honestidad
- Respeto
- Perseverancia

PRINCIPIOS

- Demostrar seriedad en el manejo y desenvolvimiento en el momento de las actividades internas y externas de la empresa
- Excelencia y responsabilidad en los trabajos y servicios a prestar, cumpliendo con lo solicitado por la clientela.
- Honestidad y cumplimiento en todo hasta el mínimo detalle en todos los servicios ofrecidos a la comunidad.

1.5 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Servicios Exequiales "Echeverría" fue la empresa líder en prestar servicios fúnebres desde que inició sus operaciones, y de acuerdo a los datos proporcionados, podemos realizar el siguiente análisis de su situación actual. Entre las DEBILIDADES que tiene podemos mencionar que:

- Debido a que la empresa brinda servicios de calidad sus costos son superiores a los de la competencia, lo cual es una desventaja. Pero si los dueños de la empresa lograran disminuir sus costos de operación sin afectar obviamente la calidad del producto que ofrecen podrían abarcar de una forma completa el mercado local.

Una de las OPORTUNIDADES que logramos identificar es que:

- El producto posee una demanda potencial en el mercado. Ya que el tipo de servicio que ofrece es una necesidad latente en el mercado.

Las FORTALEZAS de la empresa son muchas, entre estas tenemos:

- La empresa cuenta con una buena ubicación geográfica.
- Accesible a todo público mediante un buen financiamiento.
- El dueño cuenta con gran motivación para ejecutar las diferentes labores
- Se están adquiriendo conocimientos teóricos y prácticos por medio de seminarios internacionales.

- La empresa cuenta con buenas vías de acceso y salida para adquirir los insumos, incluso desde el exterior, y también para distribuir el producto.
- Tiene un muy buen plan de marketing.

Una AMENAZA inminente es el hecho de que:

- Entren más competidores que brinden servicios fúnebres, con las cuales tengan que competir, afectándonos de alguna manera.

Como nos podemos dar cuenta las fortalezas de la empresa son muchas en comparación con sus debilidades y amenazas, lo cual afianza el porqué es una empresa de prestigio en el mercado local, pues mediante la capacitación constante de todos los miembros de la organización y las importaciones de sus insumos, hacen que esta empresa pueda brindar un servicio de calidad a sus consumidores para que estos queden satisfechos. La empresa ha crecido, esto debido también a sus estrategias de marketing, lo cual conlleva a que sea una empresa de éxito, y que posee proyecciones de expansión. La innovación es otro de sus fuertes pues el dueño trata de que su servicio mejore cada vez más.

1.6 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La empresa de Servicios Exequiales "Echeverría" quiere seguir siendo el líder en el mercado de su campo, ofreciendo un producto y servicio de excelencia hacia su clientela, donde puedan tener precios accesibles y de buena calidad, que genere más rentabilidad para seguir progresando.

1.6.1 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

Ideas estratégicas del Sr. Jacinto Echeverría son:

- Desarrollo de la demanda primaria.
- Adquisición de mercados.
- Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos.
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad.
- Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.

1.6.2 OBJETIVOS PRINCIPALES

- Continuar en el mercado.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Crear una imagen corporativa.
- Innovar permanentemente los modelos y diseños.

1.6.3 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Incrementar nuestros servicios.
- Ampliar hacia otras localidades los servicios prestados.
- Crear nuevas sucursales.
- Proyectos de expansión.

1.7 POLITICAS EMPRESARIALES

"Seguir de manejado la empresa de manera seria y responsable"

- Política para con los clientes: Brindar facilidades y comodidades.
- Política de capacitación laboral: Honestidad, capacidad y competente.
- Política de compra: La mejor calidad y mayor cantidad.
- Política crediticia: Planes de financiamientos.

Ver video sobre este caso de estudio:



7.2 MUEBLES & MADERAS

INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

NIVEL: Finanzas IV

MATERIA: EMPRENDIMIENTO

TEMA: "MUEBLES & MADERAS"

ALUMNOS: Rubio Cedeño Rosmery Raquel y Sanchez Ramirez Pamela Fernanda.

DOCENTE: Econ. Rene Garzozi

CIUDAD: SALINAS

EMPRESA "MUEBLES & MADERAS"

1. INTRODUCCIÓN

"MUEBLES Y MADERAS" es una fábrica creada en el año 1980, que se dedica a la producción de muebles, maderas, puertas y actualmente casas prefabricadas, abasteciendo al mercado local.

La fábrica se localiza en la Provincia de Santa Elena, cantón La Libertad, ciudad La Libertad en el sector Industrial, Avenida Eleodoro Solórzano frente a la Gasolinera PRIMAX, en las afueras de la ciudad, enfrentando la competencia de alrededor de 25 almacenes similares.

La idea de la empresa es fabricar casas y muebles armables para que la transportación, armado y funcionamiento sea más sencillo, satisfaciendo los deseos de un mejor estilo de vida, y que las personas empiecen a preferir casas de madera sin pensar que pierden estatus ante la sociedad. En los últimos años, el equipo de trabajo se compone de 17 empleados especializados y con experiencia en el área de tronzado, aserrado, secado, cepillado y contrachapado de madera y capacitados en la administración empresarial y ventas.

Desde su apertura ha realizado sus actividades de producción manteniendo políticas de calidad, brindando así un alto valor al cliente y superando sus expectativas. En el transcurso de éste año 2013, la fábrica se dedica a la inversión de manufactura de casas prefabricadas y mantiene la creación de una sala de exhibición para los productos elaborados de madera.

2. HISTORIA

El Ingeniero Daniel Gutiérrez migró a la provincia de Santa Elena, con título de Ingeniero Industrial y un curso de Maderas en el extranjero. En Babahoyo junto con un compañero de la

universidad compraron una máquina desarmada (aserradero) que luego de su instalación ésta no funcionó, Gutiérrez propuso a su compañero quedarse con la máquina y este accedió. En base a su experiencia como Ingeniero Industrial logró el funcionamiento de la máquina. La idea de Gutiérrez era montar el negocio en Guayaquil pero no contaba con suficiente capital para adquirir un terreno, entonces le comunicaron que en la ciudad de La Libertad, en el Sector Industrial estaban entregando tierras en arriendo para poder emprender empresas pequeñas, Gutiérrez decidió trasladarse y empezar con el negocio de aserrado de madera. Al empezar éste negocio, él tuvo que buscar clientes recorriendo talleres que se dedicaran al negocio de la madera estableciendo coaliciones con el mercado de madera de Atahualpa, La Libertad y El Tambo. Después de aserrar madera cimentó un taller de carpintería y posteriormente realizó la apertura de la fábrica, motivado por su viaje a Finlandia donde tuvo la oportunidad de conocer muy de cerca el mercado de la madera, quiso imitar aquellos trabajos siendo ésta su principal motivación para incursionar en el mercado maderero.

El impacto del fenómeno del Niño que sufrió Ecuador en el año 1982, originó que los habitantes de otras regiones no visitaran la península de Santa Elena, como consecuencia a esto bajaron las ventas de la fábrica, entonces el Ing. Gutiérrez decidió captar clientela de otras ciudades, pero esto incluía tener que transportar la producción, lo cual resultaba muy complicado y es así como se empieza a transportar el producto por gabarras.

Al estabilizarse la situación módica del país, las ventas del Ing. Gutiérrez retomaron su nivel, como resultado se gestionó la apertura de un almacén en Guayaquil; esto permitió que Gutiérrez gane confianza en sí mismo e incursione en mercados de otras ciudades como Quito, Machala, Cuenca y Loja.

3. LOS IMPACTOS DE LA CRISIS DE LOS 90

Durante la década de los años 90, el Ecuador sufrió una serie de eventos que afectaron su estabilidad económica. En 1999 y 2000, el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país, en el llamado "feriado bancario", lo que obligó a que se tomen medidas muy drásticas para el mercado financiero e incluso político del país.

La crisis se manifestó en una vertiginosa expansión del desempleo, el subempleo y la pobreza. La crisis produjo también una masiva migración internacional. Se estima que al menos 700.000 ecuatorianos han dejado el país a partir de 1998.

La fábrica "MUEBLES Y MADERAS" se vio afectada al bajar las ventas de su producción porque sus clientes fueron aquejados directamente por esta crisis, la demanda de productos elaborados de madera disminuyó, por éste motivo, se vio en la necesidad de hacer un recorte de personal que operaba en la fábrica. En lo personal, el Ing. Daniel Gutiérrez propietario de la fábrica "MUEBLES Y MADERAS" no sufrió las consecuencias de esta crisis debido a que sus depósitos bancarios se encontraban en entidades bancarias extranjeras.

4. DESARROLLO DEL PLAN ORGANIZACIONAL

4.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y NIVELES DE DECISIÓN

En la fábrica trabajan 17 empleados distribuidos en la organización como se indica:

4.2 RESPONSABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS

Según su concepción, el Ing. Gutiérrez asigna las funciones y responsabilidades a su personal de acuerdo al siguiente esquema:

- **Departamento Administrativo:**
  - Planificar, organizar, dirigir y coordinar las distintas actividades propias del desarrollo

de la empresa.
    - Elaborar políticas de organización, planteamientos generales de la utilización eficaz de los recursos humanos y de los aspectos materiales, la orientación y el control de las actividades de la organización conforme al programa establecido.
    - Control del personal, asistencia, hora de entrada y salida.
- **Departamento de producción:**
    - Planificar en que forma deben asignarse los recursos.
    - Decidir cuales personas deben ser asignadas a los distintos trabajos, que materiales y suministros deben usarse para fabricar los productos que representa el sistema de producción.
    - Planear el uso de elementos accesorios que facilitan y acompañan las actividades de producción, tales como maquinarias, herramientas, guías, instalaciones, equipos para mover materiales, etc.
- **Departamento Contable-Financiero:**
    - Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la fábrica esté diseñado para que su operación facilite la comprobación de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos.
    - Llevar a cabo la contabilidad de la fábrica en los términos que establecen las normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas.
    - Registrar y controlar el pago de sueldos, compensaciones y aportes a los empleados de la fábrica.
    - Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros de la fábrica.
    - Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.
    - La realización de arqueos a caja menor, caja principal.

4.3 CLIENTE EXTERNO

El Ing. Gutiérrez considera clientes externos a toda persona o entidad externa a la fábrica, es decir, a los consumidores que adquieren su producción (elaborados de madera).

4.3 CLIENTE INTERNO

Está constituido por los diferentes departamentos, cuyas acciones influyen en la calidad de la manufactura brindada a los clientes externos.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El plan estratégico con el cual se conducirá la gestión de la fábrica en los próximos años, es el que se indica a continuación:

5.1 MISIÓN

“MUEBLES Y MADERA” es una fábrica dedicada a la venta general de madera y fabricación de sus derivados, entregando un producto de calidad (casas prefabricadas y muebles), que satisfacen los requerimientos exigidos por los clientes, con tecnología y mano de obra calificada, dando confiabilidad y servicio oportuno, para la comodidad y satisfacción de nuestros clientes, comprometidos con el medio ambiente.

5.2 VISIÓN

Ser una fábrica líder en el diseño, fabricación y comercialización de casas y muebles de madera para los hogares del Ecuador. Lograr ser la elección de preferencia de los clientes, por la

calidad de nuestros productos y posicionarnos como líderes en el mercado nacional del sector maderero industrial.

5.3 VALORES

- Calidad
- Honestidad
- Responsabilidad social
- Respeto
- Transparencia

5.4 PRINCIPIOS

- Implementar un nuevo centro de producción y comercialización de casas prefabricadas
- Satisfacer los requerimientos por casas y muebles en madera de gran calidad.
- Cumplir con las metas y objetivos de la fábrica.
- Excelencia y responsabilidad en el trato diario al cliente.
- Entregar una buena relación precio - calidad, debido a la implementación de procesos de mejoramiento continuo, herramientas modernas de gestión y herramientas modernas de información capaces de mantener bases de datos de calidad con nuestro cliente.
- Mejorar la capacidad de negociación contemplando desde la gestión de comercialización de los productos generados hasta el financiamiento, para la satisfacción financiera de los clientes y de las demandas del entorno económico y social.

5.5 DIRECTRICES

Para el Ing. Gutiérrez, fundador y propietario de la fábrica "MUEBLES Y MADERA", lo más sustancial son los resultados que tenga su fábrica, no las excusas ni pretextos que puedan justificar la ineficiencia en sus actividades y obligaciones. Para él, lo más importante es sobrellevar los desafíos de la mejor manera posible y no darse por vencido a pesar de todos los obstáculos que puedas encontrar en tu camino.

El comenta que, la importancia de contar con empleados capacitados y entregados 100 % a sus tareas, comprometidos y que se identifiquen con la fábrica. Sin embargo, reconoce la dificultad de encontrar talento humano calificado que cumpla y se adapte con facilidad, por lo que esto representa uno de sus mayores obstáculos a la hora de poner en actividad a la empresa.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FÁBRICA

"MUEBLES Y MADERAS" es una fábrica legalmente constituida, siendo el Ing. Daniel Gutiérrez fundador y propietario. Sus actividades de manufactura y comercialización iniciaron en el año 1980.

Los diferentes traspiés que ha asumido el Ing. Gutiérrez durante su trayectoria, le han permitido adquirir experiencias para poder desempeñar sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

En la actualidad, la fábrica "MUEBLES Y MADERAS" se encuentra inmersa en el proyecto de casas prefabricadas, frente a una competencia tradicional que es la presencia de productos sin calidad y poca duración, pero a precios mucho más bajos.

Por ende, la demanda de estos productos es mayor en relación a la demanda de productos ecuatorianos, cumpliéndose así la ley de la demanda (a menor precio, mayor cantidad demanda).

Una de las oportunidades de la fábrica es que se encuentra en un mercado dinámico en el que la compra de elaborados de madera es habitual.

En cuanto a la debilidad de la fábrica es no poder encontrar personal capacitado para realizar las diferentes actividades de producción; por lo general al Ing. Gutiérrez le resulta monótono

tener que instruir a sus empleados sobre el proceso de elaboración.

Como fortaleza de la fábrica "MUEBLES Y MADERAS" se puede identificar la experiencia y el conocimiento que posee el Ing. Gutiérrez acerca de los métodos de producción lo cual le ayuda a disminuir costos de fabricación.

En cuanto a la actividad de producción que ofrece la fábrica, el Ing. Gutiérrez asegura cumplir los requisitos necesarios para una manufactura de calidad al poseer secadores artificiales, debido a que con éste proceso de secado de madera, es más eficiente que los secadores naturales.

La fábrica actualmente se encuentra en un proceso de innovación, por lo que planea una producción novedosa para sus clientes, es decir, ofertar un producto distinto con el que los consumidores ganen nuevamente la confianza en los elaborados de la madera.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Lograr que la fábrica "MUEBLES Y MADERA" obtenga el máximo beneficio en el prorrateo de sus casas prefabricadas asegurando fidelidad y confianza en sus asiduos demostrando su calidad y eficiencia.

7.1 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

- Utilizar materia prima de óptima calidad.
- Contar con mano de obra calificada en manejo, cuidado y mantenimiento de las maquinarias como en el conocimiento de la materia prima.
- Producción estandarizada y especializada.

Por otro lado se optó por una estrategia de liderazgo en costos que tomó en cuenta los siguientes puntos:

- Disponibilidad y bajo costo de mano de obra.
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos.
- Reducción de costos en base al reciclaje.

7.2 OBJETIVOS PRINCIPALES

- Reducir el costo de producción mediante la utilización eficaz de los recursos, ya sea mano de obra o materia prima.
- Contar con el personal idóneo para realizar las diversas operaciones de fabricación dentro del proceso productivo.
- Crear y mantener un ambiente de trabajo estimulante, dinámico y con un compromiso permanente por la calidad de sus productos.
- Estimular y propiciar la investigación como fuente de creación De nuevos diseños.
- Lograr que los productos terminados tengan una gran aceptación en el mercado.

7.3 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Utilizar tecnología que permita mejorar el proceso de producción y administración del producto.
- Obtener liquidez y financiamiento para poder asimilar el cambio tecnológico permanente y para ampliar la infraestructura de la empresa.

7.4 POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Política de Selección y Contratación de Personal.
- Política de Relaciones Públicas.
- Políticas Operacionales.
- Políticas Comerciales.
- Política de Mercadeo.

- Política Presupuestaria.

8. RESULTADOS

Hoy, “MUEBLES Y MADERAS” se encuentra en un proceso netamente de inversión y expansión, enfocado en las casas prefabricadas, construyendo una sala de exhibición en la que espera exponer sus diferentes diseños.

El Ing. Gutiérrez recalcó que su actividad está enfocada en la producción y distribución masiva de su manufactura, es decir, no mercadea sus productos a consumidores individuales sino a almacenes.

Realizó su presentación en la Feria EXPOPLAZA, en la cual tuvo gran acogida por parte de los visitantes, quienes expresaron grandes elogios al trabajo del Ing. Gutiérrez.

PREGUNTAS DE ESTUDIO:

- Según su criterio, ¿por qué el Ing. Gutiérrez decidió dedicarse únicamente a la actividad de manufactura?
- ¿Qué tipo de directrices plantea el Ing. Gutiérrez en relación a la fábrica?
- Prepare un análisis de la situación actual de la fábrica “MUEBLES & MADERAS”

Ver video sobre este caso de estudio:



7.3 Seatec

INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

NIVEL: EMPRESAS V

MATERIA: EMPRENDIMIENTO

TEMA: EMPRESA “SEATEC.SA” Y SU ADAPTACION A UN ENTORNO CAMBIANTE.

ALUMNO: MARCO SOTELO BOWEN

DOCENTE: Econ. Rene Garzozi

SALINAS 14 DE octubre de 2013

EMPRESA “SEATEC.SA” Y SU ADAPTACION A UN ENTORNO CAMBIANTE.

INTRODUCCION:

El presente trabajo trata de mostrar a breves rasgos y con la mayor objetividad posible, la historia y crecimiento de la empresa SEATEC, formada por Fernando Vélez y Marco Sotelo. No

es mi intención describir una historia llena de detalles y anécdotas que está por demás anotar que hubo muchas, más bien hacer énfasis en las cosas sustanciales, para que los lectores entiendan lo que es hacer emprendimiento y que realmente se puede crear empresa en la península si nos proponemos y somos persistentes, y sobre todo que los proyectos de vida deben ir acorde con lo que soñamos, de lo contrario seremos “eternos soñadores”.

ANTECEDENTES:

No se puede hablar de SEATEC si no se hace una breve historia de sus fundadores para de esta manera entender la importancia de conocer el campo en que se va a emprender, así como del origen y tiempo que se ha mantenido la empresa.

A finales de 1989, llegan a la península de Santa Elena Fernando Vélez y Marco Sotelo, profesionales graduados en la Escuela Superior Politécnica del Litoral (compañeros), a trabajar en proyectos de instalación hidráulica en laboratorio de larvas de camarón, calderos, toma de mar, blowers, etc. De la mano de profesionales extranjeros que los contrataron para dirigir y montar las infraestructuras mencionadas, trabajaron hasta mediados de 1994, fecha en la cual, deciden renunciar a quienes los contrataron y crean una compañía de producción de piezas elaboradas en PVC llamada G&A (grupo de amigos), con la cual entran al mercado local (ferreterías), ya que para ese tiempo todas las adquisiciones de la industria de larvas la realizaban en Guayaquil, entonces se avizoró un nicho de mercado. Con el cambio de normas internacionales de americana a ISO, se creó un nuevo mercado para las compañías de agua potable y aquellas que tenían como necesidad la instalación de tuberías de PVC.

Adicionalmente a esto, en el año de 1996, los antiguos empleadores de los fundadores, reconociendo su trabajo, los contratan para realizar instalaciones en el exterior, en la industria camaronera, y empiezan el trabajo de instalaciones en el exterior, así como la exportación de piezas termo deformado especial para ese mercado.

Hasta esa fecha se contaba con un pequeño local adecuado como oficina en la parroquia Ballenita, que a la vez servía en su parte posterior como fabrica. Con el aumento de clientes en la industria camaronera, se compra un local en Santa Elena a fines de 1998, y se empieza fabricar en serie para exportar.

IMPACTO DE LA CRISIS DE LOS 90:

Para nadie es desconocido que la peor crisis, tanto financiera como social fue a finales de los 90, si a esto le sumamos que en la industria camaronera se presentó una enfermedad llamada White Spot (Mancha Blanca), que prácticamente arrasó con la industria camaronera, razón por la cual G&A tuvo que adaptarse al mercado y cambió el giro del negocio y razón social, ya que sólo era sociedad de hecho; para el año 2000, se llamó SEATEC (Océano Tecnológico), y se crea como una ferretería industrial, dedicada a brindar servicios a las diferentes industrias, que en ese tiempo aún no eran muchas, sin embargo desde el inicio SEATEC se diferenció de las demás empresas del medio por los servicios adicionales y el valor agregado que le imprimió a sus productos. No se vendía tubería de PVC, se asesoraba para todo el sistema, por ejemplo, si alguien quería hacer desde un baño, la empresa le facilitaba un diseño de tuberías completo para que puedan realizar su instalación, y así sucesivamente con los demás clientes industriales; además la constante capacitación del personal, con lo se logró crear un mercado que gustaba mucho de la atención personalizada, ya que los propietarios se dieron cuenta que en la península de Santa Elena, esas palabras ni existían: “personalizar el servicio”; es así como crea su eslogan publicitario.
Eslogan: “No le vendemos productos, le ofrecemos soluciones”

La principal fortaleza de la nueva compañía era el conocimiento del mercado industrial. Así, con la firme determinación de crecer, empiezan las inversiones a través del financiamiento con

bancos privados, para obtener capital e incrementar el alcance de la compañía. Se invierte y se muda a La Libertad, ya que allí es donde se desenvuelve la mayor actividad comercial de la península.

Una realidad innegable, fue también que, en éste periodo hubo contratos al exterior, lo que ayudó a solventar la crisis económica con los trabajos que se realizaron en El Salvador, Brasil, Nicaragua, Perú, Panamá, Guatemala y Colombia, para ésta fecha, año 2007, y contando con una relativa solvencia, se compra un local y se empieza a trabajar en hacer sociedades estratégicas con proveedores y clientes. Empieza la nueva era de SEATEC.

SEATEC CAMBIA DE ESTRATEGIA:

Los propietarios consientes que la competencia es cada vez más fuerte, deciden cambiar su estrategia de negocios, empieza a trabajar en el uso de franquicias para abaratar costos y ampliar el rango de servicios, una de las estrategias fue fomentar la ayuda a las pequeñas ferreterías de barrio que no tenían crédito con los grandes importadores, así se ayudó a fomentar la creación de nuevos negocios que hasta el día de hoy están funcionando. Otra estrategia fue el uso de las herramientas de marketing para darnos a conocer tanto dentro como fuera del país, se crea páginas web, se hacen campañas por medios de comunicación masivos, etc.

La política de Seatec siempre ha sido la capacitación permanente, por esta razón, tanto los dueños como sus colaboradores, están en constantes cursos y seminarios dentro y fuera del país. Para el año 2010, en una feria industrial en Lima, Seatec realiza un contacto con la compañía Americana VOLTEC, dedicada a la distribución de accesorios para barcos en Estados Unidos de América (USA), y se llegan a negociaciones que favorecieron a las dos compañías, VOLTEC entra al Ecuador teniendo a Seatec como distribuidor autorizado.

Adicionalmente, con la creación política de una provincia nueva para Santa Elena y su industria en crecimiento, Seatec diversifica su oferta al mercado y empieza a representar talleres autorizados para la reparación de máquinas y herramientas de reconocidas marcas (Dewalt, Makyta, Black and Decker), así como servicio autorizado a equipos y partes de la maquinaria pesada de la industria de la construcción, con un equilibrio en sus fortalezas y tratando de que sus debilidades sean lo más reducidas posibles, empieza la fase de estructurar la compañía de manera técnica, con la ayuda de asesores especialistas en el tema.

DESARROLLO DEL PLAN ORGANIZACIONAL
Estructura administrativa y niveles de decisión:

Con el crecimiento de la empresa, se hizo de vital importancia crear una estructura organizativa eficiente, para poder responder a las expectativas del mercado, ya que en la actualidad, se cuenta con aproximadamente 30 personas empleadas. Por lo tanto se desarrolló un organigrama de la siguiente manera:

RESPONSABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS

Los accionistas asignan funciones y responsabilidades con la ayuda de asesoría externa, con lo cual elaboran un manual de funciones de la siguiente manera:

Ventas: se encarga de.-
- Ventas y despacho al menudeo
- Entrega, local y provincial
- Coordina la logística de compra y entrega local y provincial.
- Atención personalizada al cliente (especialistas)

Compras:
- Pedidos proveedores locales
- Recepción de mercadería
- Devoluciones
- Garantías
- Perchaje de productos

Talento humano:
- Selección de personal
- Cursos y seminarios dentro y fuera del país
- Elaboración de contratos con soporte asesoría legal
- Seguridad industrial
- Sanciones y controles

Administración y finanzas:
- Contabilidad general
- Calificación de cartera de crédito (asesoría legal)
- Cobranzas (asesoría legal)
- Cajas crédito y contado

Producción:
- Taller de electricidad

- Taller de mecánico (torno, fresadora, ensamble de equipos)
- Taller de soldadura (especiales y corrientes)
- Taller fabricación accesorios de PVC.

Comercio exterior:

- Importación de materia prima y productos
- Exportación de productos elaborados y suministros
- Comercio a través del portal web. (www.seatecsa.com.ec)

Cliente externo:

Se podría calificar a los clientes externos de SEATEC como todas aquellas personas naturales o jurídicas que ejerzan una labor de producción ya sea industrial o artesanal, principalmente en la península de Santa Elena. Adicionalmente a estos, se cuenta con una cartera de empresas distribuidoras de los productos que oferta Seatec fuera de la provincia, estas son ferreterías grandes que compran al mayoreo principalmente artículos navales, por último, las personas naturales con necesidades propias de una familia promedio que adquiere productos básicos (focos, tomacorrientes, cables, etc.).

Cliente interno:

Los clientes internos son los distintos departamentos que interactúan en la operación de SEATEC, cada uno independiente pero coordinados a través de una cadena de mando disciplinada y con conocimientos claros de los objetivos trazados por la gerencia. Los miembros de los distintos departamentos juntos con la gerencia, se reúnen una vez por mes para evaluar debilidades, corregir errores y malos entendidos propios de la dinámica de la ferretería.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA:

Los planes estratégicos de mediano y largo plazo muchas veces caen en la teoría, ya que el entorno económico, político y social juega un papel importante, como sucedió en la época del año 2000 en adelante, que el país no terminaba de estabilizarse, sin embargo es bueno siempre tener un norte por donde seguir ya que sin eso las empresas se convertirían en negocios del día a día como sucede en algunas de las tiendas de barrio. Los componentes de un plan estratégico de SEATEC al año 2013, son las que se describe a continuación:

Misión:

Es una empresa dedicada a la producción industrial de accesorios de PVC y metálicos, ofreciendo además servicios dentro y fuera del país, en instalaciones hidráulicas e infraestructura acuícola, proporcionando productos de la más alta calidad, para satisfacer las expectativas de la industria en general.

Respaldados por más de 15 años de experiencia profesional y un profundo sentido de responsabilidad social y ética profesional.

Visión:

Ser reconocidos como proveedores de bienes y servicios, pioneros en la industria acuícola del Ecuador, buscando no solamente lucro, sino aportando permanentemente al desarrollo social y económico de la península.

Valores:

Honestidad.- Sin este valor, no se podría hablar de emprendimiento, ya que en todo momento la honestidad no sólo para clientes externos sino que también al interior de la empresa, esto es ser honesta consigo mismo para saber realmente como marcha.

Responsabilidad.- Es un valor que encierra un sin número de componentes sin embargo, la responsabilidad comprendida como un todo (social, ecológica, profesional, etc.) hace que los clientes dentro y fuera del país se sientan respaldados y seguros de su inversión.
Creatividad.- Es un valor sin el cual SEATEC no hubiera podido crecer hasta el sitial en el que se encuentra en los actuales momentos, el equipo de humano está constantemente innovando nuevos procesos de producción, diseñando partes y accesorios para la industria, así como nuevos servicios y desarrollando de nuevas tecnologías para el soporte de vida del camarón en cautiverio.
Respeto.- el respeto hacia las leyes (laborales, fiscales, etc.), personas y clientes hacen de SEATEC un referente de organización en la península.
Perseverancia.- En el transcurso del tiempo, la vida de SEATEC se vio envuelta en innumerables crisis, sobre todo económicas debido al exceso de confianza en el mercado y clientes inescrupulosos que sumados a un terrible manejo de la política económica del Ecuador, estuvo al borde de quebrar, sin embargo, siempre se tuvo el camino trazado y con optimismo y perseverancia se logró salir de las crisis.

Principios.
Excelencia y responsabilidad en los trabajos contratados.
Trabajar en equipo para cumplir los objetivos de la empresa.
La ética profesional como motor de las tareas encomendadas.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.

El mercado de la industria ferretera en la península, ha estado en constante crecimiento, ya que desde que se volvió provincia, la inversión se ha incrementado, por lo tanto la proliferación de pequeñas y grandes ferreterías.

A continuación se realiza un análisis situacional de SETAEC.

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZAS
1.-Conocimiento del mercado. 2.- Formación técnica de todo el personal 3.- Diversificación de servicios y productos 4.-Diversidad de clientes industriales: - Camaroneros -Metal mecánica -Construcción -Hoteles -Laboratorios -Embarcaciones	1.- Creación de nuevas líneas de servicios. 2.- Negocios con clientes en el exterior 3.- Contratos públicos	1.- Falta de control en los procesos 2.- Falta de créditos a largo plazo 3.-	1.- Instalación en la península de grandes cadenas de ferrerías. 2.- Clima (lluvias)

ESTRATEGIA CORPORATIVA.

Se tiene planificado que para el año 2014, incrementar vendedores a lo largo de la franja costera del Ecuador: para Guayas, Manabí, Esmeraldas, El Oro, con la intención de buscar distribuidores y acercar el producto a los diferentes puertos. Por otro lado, se está pensando cotizar en la bolsa de valores internacional, para obtener capital e iniciar una agresiva escalada de inversión para que se haga atractiva a inversionistas locales y extranjeros.

Por último, se trabaja con muy buenos resultados con las alianzas estratégicas (franquicias) obtenidas en los Estados Unidos de América.

ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS.

- Se implementara un plan de marketing para dar a conocer la empresa a nivel nacional.
- Se trabaja en nuevas estrategias para incrementar las ventas de contado.
- Incursionar en el comercio electrónico.
- Crear política de control de gastos y costos indirectos

OBJETIVOS PRINCIPALES.

- Crear una imagen corporativa
- Innovar permanentemente
- Permitir eventos competitivos en una economía globalizada
- Conformar un equipo humano coherente donde la productividad se administre con criterios y tecnologías modernas

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Despertar el deseo de compra en las personas.
- Incrementar la fuerza de ventas para maximizar las ganancias de la empresa.
- Ofrecer el mejor servicio, garantizando estándares de calidad internacionales.
- Capacitación permanente de personal operativo de ventas.

POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Cliente: brindarle las mayores comodidades y facilidades a la hora de satisfacer su necesidad, esto es rapidez en la atención, entrega a tiempo de los productos.
- Personal: Elaborar un plan de capacitación anual a todo nivel del personal de la compañía: técnico, relaciones humanas, ventas, etc.
- Proveeduría: Realizar una selección de los mejores proveedores en cuanto a precios, calidad y tiempos de entrega, así como facilidades de pago.
- Crediticia: Planes de financiamiento.

RESUTADOS.

En los actuales momentos, SEATEC tiene un promedio de ventas de aproximadamente 1,5 millones de dólares anuales y una utilidad bruta aproximada de 10%. Con un patrimonio que supera los 2.5 millones, ha logrado posicionarse en el mercado como una compañía sólida y solvente a la altura de las exigencias del mercado local.

La política gerencial está guiada por las nuevas tendencias y entorno cambiante del mercado, adaptándose a las nuevas necesidades de los clientes, es así que se desarrolla una estrategia competitiva en costos, sumado a esto, un carácter positivo para tomar nuevos riesgos lo que ha permitido tener logros como:

- Rendimientos mayores al promedio del sector.
- Defensa contra los competidores.
- Atender a grandes compradores (estado, multinacionales).

- Diversificar proveedores poderosos.
Se tiene la certeza que con el transcurrir del tiempo y la aplicación de politicas coherentes con el entorno, se estará mejor posicionado en el mercado local y nacional, para esto hay que tener en cunta muchos factores y uno de ellos es la competencia que cada vez se hace más agresiva.

RECOMENDACIONES
PLAN ESTRATEGICO.

Un problema de este plan, sería que al intentar aumentar la cartera de clientes se tienda a ser ineficiente, al no poder atenderlos al mismo tiempo de manera personalizada.

INDICADORES DE GESTION

Para obtener un buen indicador de gestión, con el que se pueda hacer un seguimiento a la empresa, además de los tradicionales (financieros, calidad, efectividad, etc.), se dé un enfoque de perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos, y perspectiva de mejora continua. De esta manera tener una retroalimentación para la gerencia.

7.4 Super Hierro Mejía

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Desarrollo de emprendedores
Análisis de la empresa "Súper Hierro Mejía"

18 de octubre del 2013
Universidad Tecnológica Equinoccial
Extensión Santa Elena

INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

NIVEL: Finanzas IV

MATERIA: EMPRENDIMIENTO

TEMA: "SÚPER HIERRO MEJÍA" Y SU DESARROLLO EN EL MERCADO

ALUMNOS: Parra Gusqui Estefany Andrea y Vera Estevez Marcela Daniela.

DOCENTE: Econ. Rene Garzozi

CIUDAD: SALINAS

"SÚPER HIERRO MEJÍA" Y SU DESARROLLO EN EL MERCADO

1 CASO
1.1 INTRODUCCIÓN

"Súper Hierro Mejía" es una empresa creada en 1990, por lo hermanos Mejía, la cual se dedica a la comercialización de todo lo relacionado a la rama de construcción, a la rama industrial, a la rama naval y a la cerrajería, en ventas al por mayor y menor, abasteciendo a todo el mercado peninsular y PYMES. Ha distribuido a varios negocios alrededor de la península como, Maderera Costa Azul, Disensa Gutiérrez, Disensa Peruguachi, entre otras.

La empresa se localiza en la Provincia de Santa Elena, Cantón La Libertad, Barrio Eloy Alfaro, Calle 15 entre av. 11 y 12, enfrentando la competencia de alrededor de 10 locales similares.

La idea de la empresa es ofertar a los constructores y negocios pequeños las mejores alternativas en el suministro de materiales de construcción y cerrajería, para así satisfacer la demanda de mercado. En los últimos años el equipo de trabajo se compone de 14 empleados especializados y con experiencia en el área de construcción y cerrajería; y capacitados en ventas. Desde sus inicios realiza sus actividades con modestia, pero cuidando entregar una atención directa y personalizada a sus clientes, enfocándose en sus necesidades para lograr satisfacerlas con eficiencia. En los últimos años la empresa logra posicionarse como uno de los negocios más importantes en la venta de hierro para la construcción, permitiéndole expandir sus operaciones a 3 sucursales más.

1.2. HISTORIA

El Señor Marcos Mejía viajó a la península de Santa Elena en busca de mejores oportunidades laborales, trabajo bajo dependencia en una reconocida ferretería de la península (Ferretería Solís) durante el lapso de 6 años en donde fue reconocido y recompensado por su lealtad y su eficiencia laboral.

La idea de negocio surgió de un cliente , quien le sugirió que le propusiera al jefe incursionar en la venta de Hierro de construcción, mercado que en ese tiempo no tenía un distribuidor fijo en la península; propuesta que no fue considerada por el Señor Solís, por ello el cliente propone una alianza en la cual crear un negocio en donde este sería el socio inversor y Marcos el gestionador y administrador del nuevo negocio, pero esta alianza termina antes de emprender, debido a que el socio desertó por la creciente competencia generada por Disensa, empresa que unas semanas antes llegó al Cantón Salinas. Ante la presión y al tener todo ya gestionado (Cuentas Bancarias; Proveedores, Local), el Señor Marcos decide continuar con el emprendimiento y buscar la inversión necesaria para empezar, esta inversión surge de Apalancamiento Financiero (Familia, Ahorro y Prestamos). El negocio inicia con el respaldo de Ferretería Solís al permitir que se promocione en sus perchas el producto adquirido por el trámite de Marcos Mejía.

Con el pasar de los años, el arduo trabajo de Marcos Mejía y sus hermanos (José Mejía y

Jorge Mejía) empezó a generar buenos resultados, el negocio iba en constante asenso.

En la actualidad Súper Hierro Mejía mantiene tres sucursales en toda la península de Santa Elena y se proyecta un macro crecimiento con los próximos años.

1.2.1 ¿QUÉ LO CONVENCIÓ DE QUE LA IDEA ERA BUENA Y CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE ESTAR EN EL MERCADO LOCAL?

El hecho de que no existían mucha oferta en el mercado de Hierro de construcción fue sin duda uno de los puntos claves para convencerse del emprendimiento lo cual sumado al esfuerzo, dedicación y propensión al riesgo, cualidades de un emprendedor exitoso, lo llevo a hacer una realidad el actual “SUPER HIERRO MEJIA”.

El mercado actual tiene mucho por aprovechar y explotar en todas las industrias, manifiesta que -todo emprendimiento funciona en la Península de Santa Elena siempre y cuando se ponga todo empuje y dedicación-.

1.2.2 ¿CONSIDERA QUE FUE NECESARIO TENER EXPERIENCIAS TÉCNICAS O CONOCIMIENTOS TEÓRICOS PARA PODER SOLUCIONAR PROBLEMAS QUE SE ENCONTRÓ EN EL CAMINO?

El emprendedor tiene la habilidad innata de ver oportunidades donde otros solo ven problemas, sin duda la educación y experiencia para Marcos Mejía son herramientas necesarias, no para emprender, sino para mantener y proyectar un negocio promisorio.

1.3 IMPACTO DE LA CRISIS DE LOS 90

En 1999, Ecuador enfrenta una de las peores crisis de la historia: la inestabilidad monetaria y la falta de credibilidad en el sucre repercutió en la solvencia del sistema financiero del país, como fue el deterioro de los sueldos, salarios, pensiones, inestabilidad política; elevados índices inflacionarios, devaluación de la moneda, desempleo político y social; quiebra bancaria y financiera; congelamiento de depósitos; entre otros graves problemas.

La dolarización significó una herramienta que logró, no en el corto plazo pero si en el mediano plazo, reducir a un dígito el incremento sustancial y sostenido de los precios. La reducción inmediata de la inflación fue otra de las ventajas que se promovió con mucho énfasis al adoptar el esquema de dolarización a partir del año 2000

El Señor Marcos Mejía Tuvo la suerte de contar con un hermano, Doctor en Contabilidad y Auditoría, el cual constantemente ayudaba a controlar el inventario y el estado financiero del negocio, realizando sugerencias para mejorar el sistema financiero.

“Súper Hierro Mejía” fue una de las pocas empresas ecuatorianas que se anticipó a la dolarización, evitando la inestabilidad financiera que en el año 2000, azotaba al sector empresarial del Ecuador.

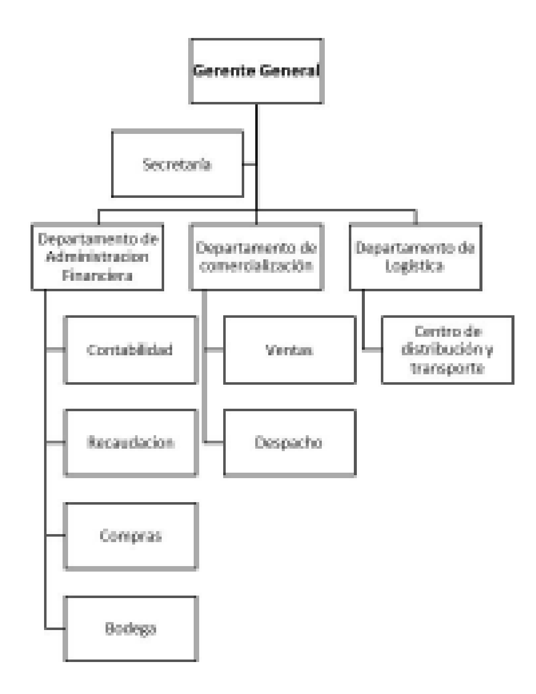
Cuando ocurrió la ruptura del sistema financiero y se generó la dolarización, el Señor Marcos Mejía contó con el asesoramiento de su hermano; quien trabajaba para una empresa importadora y exportadora de productos químicos en Ambato; el cual lo previno de los momentos difíciles que llegarían al país. Le sugirió vender sólo en dólares, y mantenerse en comunicación constante con el banco cotizando el valor del dólar para la seguridad de sus ventas. Y si requería vender en sucres, se depositara rápidamente a los proveedores para comprar y retirar el producto.

El 2005 fue uno de los años en el que más proyección económica tuvo “Súper Hierro Mejía”.

1.4 DESARROLLO DEL PLAN ORGANIZACIONAL

1.4.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y NIVELES DE DECISION

En la empresa trabajan 14 empleados distribuidos en la organización como se indica:



1.4.2 RESPONSABILIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS

Según su concepción, el Señor Marcos Mejía, asigna las funciones y responsabilidades a su personal de acuerdo al siguiente esquema:

Departamento Administración Financiera. Sus funciones y responsabilidades son:

- La administración general de los recursos económicos de la empresa, contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.
- Adquiere buenos productos a buen precio siempre cuando es necesario, sin roturas de stock.
- Recibir los bienes, materiales y suministros, Informar al Departamento de Adquisiciones o al Jefe Administrativo según corresponda, Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.
- Mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.

Departamento de comercialización.

- Consigue vender los objetivos de ventas planteados para que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.
- Despachar los bienes y materiales, según las cantidades y especificaciones establecidas en el documento "solicitud de abastecimiento" u otro documento interno.

Departamento de Logística.

- Planificar, ejecutar y controlar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios u obras, de acuerdo con la normatividad legal y administrativa vigente.
- Proporcionar un sistema de transporte rápido, seguro, eficaz y accesible para distribuir y satisfacer las compras de nuestros clientes.

1.4.3 CLIENTE EXTERNO

El Señor Marcos Mejía considera clientes externos a "toda persona o entidad externa a la

empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta".

1.4.4 CLIENTE INTERNO

Está constituido por los empleados, cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos, esto quiere decir que cuando eres empleado de una empresa, tus compañeros de trabajo son tus clientes internos.

1.5 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El plan estratégico con el cual se conducirá la gestión de la empresa en los próximos años, es el que se indica a continuación:

1.5.1 VISIÓN

Llegar a ser el principal proveedor industrial de la Provincia de Santa Elena, ampliando su cobertura con una cadena de distribución a nivel nacional.

1.5.2 MISIÓN

Súper Hierro Mejía es una organización comprometida con el desarrollo de los sectores productivos (artesanal e industrial) de la Provincia de Santa Elena, proveyendo productos con estándares de calidad, cubriendo la expectativa de la demanda, con el servicio personalizado.

1.5.3 VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Perseverancia

1.5.4 PRINCIPIOS

- Equidad y respeto en las actividades internas y externas de la empresa
- Ética profesional aplicada al desarrollo de las tareas.
- Excelencia y responsabilidad en el trato diario al cliente.

1.6 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Súper Hierro Mejía se encuentra situada en una zona privilegiada para el crecimiento económico del Ecuador, La península de Santa Elena constituida como tal hace apenas 8 años brinda un futuro económico promisorio para todo tipo de industria. "Súper hiero Mejía" con la acertada Administración de su Gerente General Sr marco Mejía presenta un constante crecimiento impulsado por la calidad de sus productos, adecuada dirección y eficiente administración de las relaciones con los clientes.

En la actualidad abarca un 30 % del mercado naval y de construcción, 40 % Franquiciado Disensa quien sería su más cercano competidor el restante 30 % se lo dividen pequeñas ferreterías (microempresas) que han surgido en los últimos 5 años debido al auge en construcción de la provincia a raíz de su independencia de la Provincia del Guayas.

El futuro de "Súper Hierro Mejía" es promisorio debido a que cuenta con clientes fieles su técnica de marketing se ha basado desde sus inicios en el "buzz marketing" o marketing boca a boca (es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones) debido al cual se ha generado un alto valor del cliente que se ha mantenido en las últimas décadas.

Súper Hierro Mejía cuenta con varias ventajas competitivas, las más destacables son las

siguientes: Precios competitivos, trato con el cliente, experiencia, buena localización; estas lo han convertido en una de las empresas más sólidas de este mercado.

El Señor Mejía y su equipo administrativo se han enfocado en sus fortaleza y han aprovechado las oportunidades que les presenta el mercado para que la empresa continúe un constante ascenso económico; Sin embargo La península de Santa Elena presenta una creciente demanda de su línea de productos la cual atraerá nuevos ofertantes al mercado cada vez más grandes y actualizados, por lo que lo recomendable es: seguir manteniendo una excelente relación redituable con los clientes y proveedores, buena adaptación a la creciente y cambiante situación del mercado, y la aplicación de nuevas y actualizadas estrategias de marketing, muy necesarias para mantener a sus clientes fieles y a su vez atraer nuevos nichos de mercados. Mediante esto podrá mantenerse y crecer en el mercado enfrentando de manera de manera eficaz y ética a sus nuevos competidores.

1.7 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Convertir a la empresa "Súper Hierro Mejía" en una de las empresas más promisorias del mercado ferretero, naval e industrial de la península de Santa Elena, distribuyendo sus productos de una manera que demuestren calidad y eficiencia, generando así valor agregado al cliente para mantener una buena administración de las relaciones con los mismos.

1.7.1 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

Las estrategias complementarias elaboradas por el Señor Marcos son:

- Establecer Alianzas Estratégicas con Nuevos clientes y proveedores.
- Realizar estudios de marketing para la implementación de nuevas estrategias que mejoren las relaciones con los clientes.
- Crear nuevas formas de atracción al cliente.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 GENERAL

Nuestro objetivo principal es satisfacer a nuestros consumidores brindándoles productos y servicio de calidad, aspirando siempre a distinguirnos entre los mejores.

1.8.2 ESPECIFICOS

- Aumentar el rendimiento de nuestra ferretería la Estrella.
- Adquirir una experiencia empresarial y laboral.
- Mejorar cada día nuestro servicio y el que ofrece la competencia.
- Desarrollar estrategias de mejora en toda la ferretería la Estrella.
- Sistematizar la ferretería para una mejor atención al cliente.
- Tener la infraestructura física pertinente para atender a los clientes de manera eficaz.
- Expandir la empresa a un nivel macro.
- Capacitar a todos los integrantes de la empresa en ventas y marketing.
- Mantener las relaciones con los clientes y proveedores.
- Seguir abasteciendo a un gran segmento de mercado.

1.8.3 POLÍTICAS

- Cumplir con el pago puntual a los proveedores.
- Atención cordial y oportuna a los clientes.

- Respeto a las normas y procedimientos que rige la Ferretería.
- Estar al día en obligaciones Tributarias.
- Mantener en el equipo humano de “Súper Hierro Mejía” personas con valores éticos, motivadas y comprometidas en generar relaciones de valor, para ofrecer un excelente servicio.

1.9 RESULTADOS

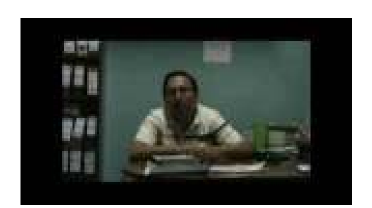
En la actualidad “Súper Hierro Mejía” se encuentra en una posición de mercado rentable, que le permitirá mantenerse en su entorno cambiante.

El señor Marcos Mejía, es un gran empresario que proyecta un futuro promisorio para la empresa, mediante la actualización constante de sus estrategias corporativas, administrativas, operacionales y de marketing, siempre buscando la eficiencia para la satisfacción de sus clientes.

2 PREGUNTAS DEL CASO:

- Realice un análisis y determine a su criterio que medidas debería implementar “Súper Hierro Mejía” para responder favorablemente a su entorno cambiante?
- Analice porque para “Súper Hierro Mejía” la dolarización fue favorable? ¿Qué medidas hubiese recomendado Usted? y ¿Porque?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de “Súper Hierro Mejía” y que medidas debería implementar para mantener esta ventaja?
- ¿Cuáles son las principales características de un emprendedor?

Ver video sobre este caso de estudio:



7.5 Touchit

Ver Caso de estudio Touchit disponible en: http://latinproject.org/images/files/Caso_de_estudio-Touchit.pdf

7.6 Pedidos ya

Ver Caso de estudio PedidosYa disponible en: http://latinproject.org/images/files/Caso_de_estudio-PedidosYa.pdf



Edición: Marzo de 2014.
Este texto forma parte de la Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto abiertos (LATIn), proyecto financiado por la Unión Europea en el marco de su Programa ALFA III EuropeAid.